HBR'S 10 MUST READS

II 207 408
BCU IASI

Managementul oamenilor

Chiar dacă nu mai citeşti nimic altceva
despre managementul resurselor umane,
citeşte aceste articole esențiale din ***Harvard Business Review***.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seria HBR's 10 Must Reads:

Idei clasice, sfaturi durabile, cei mai buni specialişti

Seria HBR's 10 Must Reads este o colecție definitorie de cărți pentru liderii în domeniul afacerilor, atât pentru cei cu experiență, cât şi pentru începători. Liderii care caută inspirația oferită de ideile măreţe, pentru a accelera atât propriul succes, cât şi pe cel al companiei lor, trebuie să citească această serie de cărți.

Seria HBR's 10 Must Reads se concentrează pe problemele principale pe care orice manager ambițios trebuie să le cunoască. *Harvard Business Review* a ales dintre sute de articole numai pe cele esențiale pentru fiecare subiect tratat. Fiecare carte din serie conține sfaturi valabile oricând, indiferent de schimbările petrecute în mediul de afaceri.

7 408
CU IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COLECȚIA PROFESIONIST

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

800392

Managementul oamenilor

Traducere de Oana-Adriana Duță

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ "M. EMINESCU" • IAȘI •
23. NOV. 2018
ALE

BIZZKIT®
2012

BCU ARHIVA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

Titlu original: *HBR's 10 Must Reads: On Managing People*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2011

Original work Copyright© 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
via Agenția Literară Livia Stoia

© 2012 Junior Achievement România, pentru ediția în limba română

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Managementul oamenilor / trad.: Oana-Adriana Duță. - București :
Bizzkit, 2012
Index
ISBN 978-606-92920-1-3
I. Duță, Oana-Adriana (trad.)
65.012.4:658.3

ISBN: 978-606-92920-1-3

Junior Achievement© Young Enterprise România
Strada Academiei nr. 28-30
Sector 1, București, 010016
Telefon: +40 21 312 31 94; +40 730 330 880
Fax: +40 21 315 6043
www.bizzkit.ro; www.jaromania.org
office@bizzkit.ro

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Un lider adevărat obține rezultate 7
de Daniel Goleman

Încă o dată: Cum vă motivați angajații? 43
de Frederick Herzberg

Sindromul eşecului predestinat 71
de Jean-François Manzoni şi Jean-Louis Barsoux

Cum poate fi apărat de el însuşi
un manager începător 103
de Carol A. Walker

Ce fac managerii deosebiți? 121
de Marcus Buckingham

Corectitudinea procesuală
Managementul în economia cunoştinţelor 147
de W. Chan Kim şi Renée Mauborgne

Cum îi învățăm
pe oamenii inteligenți să învețe 173
de Chris Argyris

Cât de (ne)etic sunteți? 203
de Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman şi Dolly Chugh

Disciplina echipelor 227
de Jon R. Katzenbach şi Douglas K. Smith

Cum să îți conduci şeful 253
de John J. Gabarro şi John P. Kotter

Despre autorii articolelor 275

Index 278

BCU VASILE CONTRA UNIVERSITY LIBRARY

Un lider adevărat obține rezultate

de Daniel Goleman

DACĂ LE ADRESAȚI MAI MULTOR OAMENI DE AFACERI ÎNTREBAREA „Ce face un lider adevărat?", veți auzi o multitudine de răspunsuri. Liderii stabilesc strategii, motivează, creează o misiune, construiesc o cultură. Adresați apoi o altă întrebare: „Ce *ar trebui* să facă un lider?" Dacă persoanele cărora vă adresați au suficientă experiență, veți auzi un singur răspuns: singurul obiectiv al unui lider este acela de a obține rezultate.

Cum? Ceea ce pot şi ceea ce ar trebui să facă liderii pentru a asigura obținerea unor performanțe optime de către angajați este un mister străvechi. În ultima vreme, acest mister a stimulat dezvoltarea unei întregi industrii de nişă: mii de experți în ştiința conducerii au făcut carieră din testarea şi instruirea directorilor şi a şefilor de departamente, în vederea formării de oameni de afaceri capabili să transforme în realitate obiective îndrăznețe – de natură strategică, financiară, organizațională sau mixtă.

Cu toate acestea, multe organizații şi multe persoane duc lipsă de un adevărat spirit de lider. Un motiv este acela că, până nu demult, nu existau prac-

BCU "MIHAI EMINESCU" TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

tic cercetări cantitative care să demonstreze ce comportamente de conducere asigură rezultate pozitive. Experții în știința conducerii oferă sfaturi bazate pe inferențe, experiență și instinct. Uneori, aceste sfaturi se referă la comportamentele de conducere care oferă rezultate pozitive. Uneori, sfaturile se dovedesc a fi corecte, însă alteori nu.

Noile cercetări efectuate de compania de consultanță Hay/McBer, pe baza unui eșantion aleatoriu de 3.871 de directori, selectați dintr-o bază internațională de peste 20.000 de directori, elimină o mare parte din misterul care înconjoară știința conducerii. Cercetările au relevat șase stiluri diferite de conducere, bazate pe componente diferite ale inteligenței emoționale. La nivel individual, aceste stiluri par să aibă un impact direct și unic asupra atmosferei de lucru dintr-o companie, divizie sau echipă și, pe cale de consecință, și asupra performanței financiare. Cercetările arată mai ales că liderii cu cele mai bune rezultate nu se bazează pe un singur stil de conducere, ci, într-o săptămână, pot fi folosite majoritatea stilurilor, în proporții diferite și în mod coerent, în funcție de situația de afaceri. Vă puteți imagina că stilurile de conducere sunt crosele pe care le are în geantă un jucător profesionist de golf. Pe parcursul unei partide, jucătorul își alege crosele în funcție de poziția sa pe teren. Uneori trebuie să se gândească mai mult, dar, de regulă, este capabil să aleagă automat. Jucătorul de golf simte provocarea cu care se confruntă, alege rapid crosa adecvată și o utilizează în mod elegant și eficient. Așa acționează și liderii adevărați.

Care sunt cele șase stiluri de conducere? Niciuna dintre denumiri nu va reprezenta o noutate pentru o persoană cu experiență. Într-adevăr, prin nume și prin scurta sa descriere, fiecare stil va corespunde

Ideea, pe scurt

Mulți directori consideră, în mod eronat, că stilul de conducere depinde mai degrabă de personalitate, nu de opțiunile strategice. În loc să aleagă stilul care corespunde temperamentului lor, acești lideri ar trebui să se întrebe ce stil răspunde mai bine cerințelor unei anumite situații.

Cercetările au arătat că liderii de succes au drept puncte tari următoarele competențe de inteligență emoțională: **autoconștientizare, autoreglementare, motivare, empatie și competențe sociale**. Există șase stiluri de conducere de bază, iar fiecare utilizează componentele principale ale inteligenței emoționale în proporții diferite. Cei mai buni lideri nu stăpânesc un singur stil de conducere, ci se pricep să folosească mai multe și au capacitatea de a trece de la un stil la altul, în funcție de circumstanțe.

oricărei persoane care conduce, este condusă sau, așa cum se întâmplă cu cei mai mulți dintre noi, conduce și este condusă simultan. *Liderii coercitivi* solicită ca instrucțiunile lor să fie respectate întocmai. *Liderii autoritari* mobilizează angajații în direcția unei viziuni. *Liderii cooperanți* creează legături emoționale și armonie. *Liderii democratici* creează un consens participativ. *Liderii deschizători de drumuri* își doresc excelență și autonomie, iar *liderii îndrumători* formează oameni pentru viitor.

Vă puteți gândi cu siguranță la un coleg care utilizează oricare dintre aceste stiluri. Cel mai probabil, și dumneavoastră utilizați cel puțin unul. Elementul de noutate al acestei cercetări constă în implicațiile sale practice. În primul rând, ea explică modul în care diferitele stiluri de conducere afectează performanțele și rezultatele. În al doilea rând, sunt oferite îndrumări clare cu privire la momentul în care un director ar trebui să treacă de la un stil la altul și se recomandă cu fermitate o comutare flexibilă. De asemenea, un element de noutate constă în aceea că fiecare stil de conducere se bazează pe componente diferite ale inteligenței emoționale.

Ideea, în practică

De multe ori, directorii și șefii de departamente nu înțeleg cât de profund poate afecta climatul organizațional rezultatele financiare. Acesta poate determina aproape o treime din performanțele financiare. La rândul său, climatul organizațional este influențat de stilul de conducere, de modul în care directorii își motivează subordonații direcți, de modul în care colectează și utilizează informațiile, iau decizii, gestionează inițiativele de schimbare și crizele. Există șase stiluri de conducere de bază. Fiecare derivă din competențe diferite de inteligență emoțională, funcționează la nivel optim în situații particulare și afectează climatul organizațional în moduri diferite.

1. **Stilul coercitiv.** Această abordare de tip „Faci ceea ce spun eu" poate fi foarte eficace într-o situație dificilă, în cazul unui dezastru natural sau dacă se lucrează cu angajați problematici. Totuși, în majoritatea situațiilor, un stil de conducere coercitiv inhibă flexibilitatea organizației și reduce motivația angajaților.
2. **Stilul autoritar.** Un lider autoritar adoptă o abordare de tipul „Vino cu mine", enunțând obiectivul global, însă oferindu-le subordonaților libertatea de a-și alege propriile metode de a-l atinge. Acest stil funcționează foarte bine în cazul societăților care nu au o direcție foarte clară, însă este mai puțin eficient dacă liderul lucrează cu o echipă de experți cu mai multă experiență decât el.
3. **Stilul cooperant.** Emblema liderului cooperant este atitudinea de tipul „Oamenii sunt pe primul loc". Acest stil este deosebit de util pentru crearea unei armonii la nivelul echipei sau pentru ridicarea moralului, însă accentul exclu-

Cuantificarea impactului stilului de conducere

În urmă cu mai bine de un deceniu, cercetările au corelat pentru prima dată aspectele inteligenței emoționale cu rezultatele unei afaceri. David McClelland, un cunoscut psiholog de la Universitatea Harvard, a constatat că liderii care sunt experți în cel puțin șase competențe de inteligență emoțională sunt mai eficienți decât ceilalți. De exemplu, analizând performanțele șefilor de divizie din cadrul unei companii internaționale specializate în alimente și bău-

siv pe apreciere poate conduce la neremedierea performanțelor deficitare. De asemenea, liderii cooperanți oferă rareori sfaturi, motiv pentru care, de multe ori, angajații sunt confuzi și descumpăniți.

4. **Stilul democratic.** Impactul acestui stil asupra climatului organizațional nu este atât de mare pe cât v-ați putea închipui. Acordându-le lucrătorilor dreptul de a lua decizii, liderii democratici asigură flexibilitate și responsabilitate organizațională și contribuie la generarea de idei inovatoare, însă cu prețul unor întâlniri nesfârșite și al unor angajați confuzi, care simt că nu au un lider adevărat.
5. **Stilul deschizător de drumuri.** Un lider care stabilește standarde ridicate de performanță, pe care le exemplifică el însuși, are un impact foarte pozitiv asupra angajaților competenți, capabili de automotivare. Ceilalți angajați, însă, se simt copleșiți de solicitările de excelență ale unui astfel de lider și nu agreează tendința acestuia de a soluționa o anumită situație.
6. **Stilul îndrumător.** Acest stil se axează mai mult pe dezvoltare personală, decât pe activități profesionale imediate. Stilul funcționează bine atunci când angajații își cunosc deja punctele slabe și doresc să se perfecționeze, dar nu când aceștia opun rezistență la schimbări.

Cu cât un lider stăpânește mai multe stiluri, cu atât este mai bine. Comutarea între stilurile autoritar, cooperant, democratic și îndrumător în funcție de situație creează un climat organizațional optim și maximizează performanțele societății.

turi, McClelland a constatat că, dintre liderii cu acest volum esențial de competențe, 87% se aflau în topul primelor anuale, acordate în funcție de performanțele de afaceri. Mai mult, în medie, diviziile respective depășeau obiectivele anuale de venituri cu 15-20%. Directorii lipsiți de inteligență emoțională erau rareori calificați drept excepționali în analiza anuală a performanțelor, iar diviziile acestora înregistrau performanțe inferioare cu aproape 20% în medie.

Cercetările noastre au vizat clarificarea legăturilor dintre stilul de conducere şi inteligența emoțională, climat şi performanțe. O echipă de colegi ai lui

David McClelland, condusă de Mary Fontaine şi Ruth Jacobs de la Hay/McBer, a studiat date sau a observat mii de directori, consemnând comportamentele specifice şi impactul acestora asupra climatului. Cum îşi motiva fiecare director subordonaţii direcţi? Cum gestiona iniţiativele de schimbare? Cum se descurca în situaţii de criză? Într-o fază ulterioară a cercetării, am identificat capacităţile de inteligenţă emoţională determinante pentru cele şase stiluri de conducere. Care este capacitatea de autocontrol şi care sunt competenţele sociale? Un lider manifestă un nivel ridicat sau un nivel redus de empatie?

Echipa a analizat climatul sferei de influenţă imediată a fiecărui şef. „Climatul" nu este un termen amorf. Definit pentru prima dată de psihologii George Litwin şi Richard Stringer şi dezvoltat ulterior de McClelland şi colegii săi, acest concept se referă la şase factori esenţiali care influenţează mediul de lucru al unei organizaţii: *flexibilitatea* (cât de liberi se simt angajaţii să inoveze, fără povara birocraţiei), simţul de *responsabilitate* faţă de organizaţie, nivelul *standardelor* stabilite de angajaţi, senzaţia de corectitudine cu privire la feedbackul de performanţă şi adecvarea *recompenselor*, *claritatea* misiunii şi valorilor pentru angajaţi şi, în final, nivelul de *angajament* faţă de un scop comun.

Am constatat că toate cele şase stiluri de conducere au un efect măsurabil asupra fiecărui aspect al climatului. (Pentru detalii, consultaţi „Aprofundare: impactul stilurilor de conducere asupra factorilor determinanţi ai climatului".) Mai mult, atunci când am analizat impactul climatului asupra rezultatelor financiare, precum rata rentabilităţii vânzărilor, creşterea veniturilor, eficienţa şi rentabilitatea, am constatat o corelaţie directă între cele două elemente.

Liderii care utilizau stiluri ce afectau în mod pozitiv climatul aveau, fără îndoială, rezultate financiare mai bune decât cei care nu apelau la astfel de stiluri. Desigur, climatul organizațional nu este singurul factor determinant al performanțelor (condițiile economice şi dinamica competitivă contează enorm), însă analiza noastră sugerează că aproape o treime dintre rezultate se datorează climatului. Acesta este un impact prea puternic pentru a fi ignorat.

Stilurile în detaliu

Şefii folosesc şase stiluri de conducere, însă doar patru dintre cele şase au, în mod constant, un efect pozitiv asupra climatului şi a rezultatelor. Să analizăm, deci, în detaliu fiecare stil de conducere. (Pentru un rezumat al materialului care urmează, consultați tabelul „Pe scurt, despre cele şase stiluri de conducere".)

Stilul coercitiv

O companie producătoare de calculatoare trecea printr-o situație de criză: vânzările şi profiturile scădeau, acțiunile îşi pierdeau rapid din valoare, iar acționarii erau nemulțumiți. Consiliul de administrație a adus un nou director executiv, cunoscut pentru rezultatele deosebite obținute în situații dificile. Acesta a redus locurile de muncă, a vândut divizii şi a luat deciziile dure care ar fi trebuit puse în aplicare în urmă cu mulți ani. Compania a fost salvată, cel puțin pe termen scurt.

De la început, însă, directorul executiv a creat un climat de teroare, criticând şi hărțuind şefii de departamente, manifestându-şi nemulțumirea la cea mai mică greşeală. Personalul de conducere al companiei a fost decimat, nu numai prin concedieri în

masă, ci şi prin demisii. Subordonaţii direcţi, speriaţi de tendinţa directorului executiv de a da vina pe cei care îi aduceau veşti proaste, au început să nu-i mai ofere nicio informaţie. Moralul era în permanenţă unul scăzut, după cum s-a putut observa atunci când societatea a înregistrat o nouă recesiune după redresarea pe termen scurt. În final, consiliul de administraţie l-a concediat pe directorul executiv.

E uşor de înţeles de ce, dintre toate stilurile de conducere, stilul coercitiv este cel mai puţin eficient în majoritatea situaţiilor. Gândiţi-vă care este efectul acestui stil asupra climatului organizaţional. Flexibilitatea este cea mai afectată. Procesul decizional extrem al liderului inhibă orice noi idei. Angajaţii se simt atât de desconsideraţi încât se gândesc: „Nici nu are sens să îmi prezint ideea, nu va face altceva decât să mi-o critice". Totodată, simţul de responsabilitate se evaporă: incapabili să îşi materializeze iniţiativele, angajaţii îşi pierd simţul de proprietate şi nu se simt răspunzători pentru propriile performanţe. Unii devin atât de ranchiunoşi, încât adoptă o atitudine de tipul: „Nu-l voi ajuta pe tiranul acesta".

Stilul coercitiv de conducere are, totodată, un efect negativ asupra sistemului de recompense. Majoritatea angajaţilor competenţi sunt motivaţi şi prin alte elemente decât cele pecuniare, ei căutând satisfacţia lucrului bine făcut. Stilul coercitiv erodează această mândrie. În final, stilul coercitiv subminează unul dintre principalele instrumente ale liderului, tehnica de motivare a angajaţilor arătându-le acestora că activitatea lor se încadrează într-o misiune măreaţă şi comună. O astfel de pierdere, măsurată din punctul de vedere al reducerii clarităţii şi angajamentului, îi îndepărtează pe angajaţi de propria ac-

tivitate şi îi face să se întrebe: „De ce contează toate aceste elemente?"

Având în vedere impactul stilului coercitiv, s-ar putea crede că el nu trebuie aplicat niciodată. Cercetările noastre au evidențiat, însă, câteva situații în care acesta s-a dovedit a fi extrem de util. Vom prezenta drept exemplu cazul unui şef de divizie, căruia i s-a solicitat să schimbe direcția unei companii alimentare care pierdea bani. Prima sa acțiune a constat în demolarea sălii de conferințe a consiliului de administrație. Pentru el, sala respectivă, cu o masă lungă de marmură ce semăna cu pupitrul de comandă al navei spațiale Enterprise, simboliza formalismul şi tradiționalismul care paralizau compania. Distrugerea acestei încăperi şi, ulterior, mutarea într-un cadru mai mic, mai informal, au transmis un mesaj înțeles de toată lumea, iar cultura diviziei s-a modificat rapid.

Acestea fiind spuse, stilul coercitiv trebuie folosit doar cu mare atenție şi în puținele situații în care el este indispensabil, precum situațiile de criză, sau atunci când firma este amenințată de o preluare ostilă. În aceste cazuri, stilul coercitiv poate distruge obiceiurile profesionale defectuoase şi îi poate determina pe angajați să adopte un mod de lucru complet nou. Acest stil este întotdeauna adecvat într-o situație autentică de urgență, de exemplu după un cutremur sau un incendiu, şi poate fi util pentru lucrul cu angajații problematici, cu care au eşuat toate celelalte metode. Dar dacă un lider se bazează exclusiv pe acest stil sau continuă să îl folosească după ce urgența a trecut, impactul pe termen lung al insensibilității sale față de moralul şi sentimentele celor pe care îi conduce va fi unul dezastruos.

Inteligența emoțională: noțiuni elementare

Inteligența emoțională – capacitatea de a ne gestiona în mod eficient propria persoană și propriile relații – constă în patru capacități fundamentale: autoconștientizare, autogestiune, conștientizare socială și competențe sociale. La rândul său, fiecare capacitate este compusă din seturi specifice de competențe. Iată mai jos o listă a capacităților și a trăsăturilor corespunzătoare.

Autoconștientizarea

- *Autoconștientizare emoțională:* capacitatea unei persoane de a-și citi și a-și înțelege propriile emoții, precum și de a recunoaște impactul acestora asupra performanțelor profesionale, relațiilor și altor elemente similare.
- *Autoevaluare corectă:* o evaluare realistă a propriilor puncte tari și slabe.
- *Încredere în sine:* o conștientizare puternică și pozitivă a valorii propriei persoane.

Autogestiunea

- *Autocontrol:* capacitatea de a ține sub control emoțiile și impulsurile distructive.
- *Capacitatea de încredere:* un exemplu constant de onestitate și integritate.
- *Conștiinciozitatea:* capacitatea de gestionare a propriei persoane și a propriilor responsabilități.
- *Adaptabilitatea:* capacitatea de adaptare la situații schimbătoare și de depășire a obstacolelor.
- *Orientarea realizărilor:* motivarea de a respecta un standard intern de excelență.
- *Inițiativă:* disponibilitatea de valorificare a oportunităților.

Stilul autoritar

Tom era vicepreşedinte de marketing la un lanț național de restaurante, specializat în pizza, cu o situație destul de precară. Performanțele defectuoase ale companiei îi preocupau pe directori, însă aceştia nu aveau niciun fel de idee cu privire la ce trebuie făcut. În fiecare zi de luni, conducerea se întâlnea pentru a analiza vânzările recente, încercând să găsească soluții. Lui Tom i se părea că această abordare nu are sens. „Încercam în permanență să depistăm de ce scăzuseră vânzările în

Conștientizarea socială

- *Empatia:* capacitatea de a percepe emoțiile celor din jur, de a le înțelege perspectiva și de a se interesa în mod activ de preocupările acestora.
- *Conștientizarea organizațională:* capacitatea de a înțelege dinamica activității organizaționale, de a construi rețele decizionale și de a parcurge demersurile politice.
- *Orientarea către servicii:* capacitatea de a recunoaște și a satisface necesitățile clienților.

Competențele sociale

- *Conducere vizionară:* capacitatea de a deschide drumuri și de a inspira printr-o viziune sugestivă.
- *Influență:* capacitatea de a manipula o gamă variată de tactici persuasive.
- *Dezvoltarea celor din jur:* capacitatea de a consolida capacitățile celorlalți, prin feedback și îndrumări.
- *Comunicare:* capacitatea de a asculta și de a transmite mesaje clare, convingătoare, bine țintite.
- *Catalizator de schimbare:* competențe de inițiere a unor noi idei și de conducere a oamenilor într-o nouă direcție.
- *Gestiunea conflictelor:* capacitatea de a soluționa neînțelegeri și de a remedia probleme.
- *Crearea de legături:* competențe de cultivare și menținere a unei rețele de relații.
- *Lucrul în echipă și cooperarea:* competența de promovare a cooperării și de construire a echipelor.

săptămâna anterioară. Întreaga companie privea în urmă, în loc să se gândească ce anume trebuie să facă a doua zi".

În cadrul unei reuniuni neoficiale, Tom a observat șansa de a schimba modul de gândire al angajaților. Conversația a început cu truisme depășite: compania trebuie să mărească avuția acționarilor și să crească rata rentabilității activelor. Tom considera că acele concepte nu sunt suficient de puternice pentru a inspira un director de restaurant să fie inovator sau să își perfecționeze activitatea.

Aşa că Tom a făcut o mişcare îndrăzneaţă. În mijlocul unei întâlniri, a ţinut un discurs impresionant, rugându-şi colegii să gândească din perspectiva clientului. Clienţii doresc comoditate, a spus el. Compania nu opera în industria restaurantelor, ci în industria distribuţiei de pizza de calitate ridicată, într-un mod confortabil. Această noţiune trebuia să motiveze toate acţiunile companiei.

Aprofundare: impactul stilurilor de conducere asupra factorilor determinanţi ai climatului

Studiul nostru a analizat modul în care fiecare stil de conducere afectează cele şase elemente determinante ale climatului sau ale atmosferei de lucru. Cifrele de mai jos arată corelaţia dintre fiecare stil de conducere şi fiecare aspect al climatului. Aşadar, dacă analizăm factorul de climat flexibilitate, observăm că stilul coercitiv are o corelaţie de -0,28, în timp ce stilul democratic are o corelaţie de 0,28, deci la fel de puternică, însă în direcţia opusă. În ceea ce priveşte stilul autoritar, observăm o corelaţie extrem de pozitivă cu recompensele (0,54) şi o corelaţie pozitivă, însă nu la fel de puternică, cu responsabilitatea (0,21). Cu alte cuvinte, corelaţia acestui stil cu recompensele este mai mult decât dublul corelaţiei cu responsabilitatea. Potrivit datelor, stilul de conducere autoritar are efectul cel mai pozitiv asupra climatului, însă alte trei stiluri – cooperant, democratic şi îndrumător – îl urmează îndeaproape. Acestea fiind spuse, cercetările arată că niciun stil nu trebuie utilizat în exclusivitate şi toate trebuie folosite cel puţin pe termen scurt.

	Coercitiv	Autoritar	Cooperant	Democratic	Deschizător de drumuri	Îndrumător
Flexibilitate	–0,28	0,32	0,27	0,28	0,07	0,17
Responsabilitate	–0,37	0,21	0,16	0,23	–0,04	0,08
Standarde	0,02	0,38	0,31	0,22	0,27	0,39
Recompense	–0,18	0,54	0,48	0,42	0,29	0,43
Claritate	–0,11	0,44	0,37	0,35	0,28	0,38
Angajament	–0,13	0,35	0,34	0,26	0,20	0,27
Impactul general asupra climatului	–0,26	0,54	0,46	0,43	0,25	0,42

Printr-un entuziasm vibrant şi o viziune clară – emblemele stilului autoritar – Tom a oferit stilul de conducere de care avea nevoie compania. Într-adevăr, conceptul său a stat la baza noii declarații de misiune, însă această inovație conceptuală a fost doar începutul. Tom s-a asigurat că declarația misiunii a fost înglobată în procesul de planificare strategică al companiei, ca factor de creştere principal, dar şi că viziunea este articulată astfel încât şefii de restaurante să înțeleagă că activitatea lor este esențială pentru succesul companiei şi că sunt liberi să găsească noi modalități de a distribui pizza.

Modificările au apărut rapid. După câteva săptămâni, mulți directori locali au început să garanteze perioade de livrare noi şi rapide. Mai mult, au început să acționeze ca antreprenori, găsind locații ingenioase pentru deschiderea de noi puncte de vânzare: chioşcuri în intersecții aglomerate, în stațiile de tren şi de autobuz, în aeroporturi şi în holurile hotelurilor.

Succesul lui Tom nu a fost o întâmplare. Cercetările noastre arată că, dintre cele şase stiluri de conducere, stilul autoritar este cel mai eficient şi îmbunătățeşte fiecare aspect al climatului. De exemplu, în ceea ce priveşte claritatea, liderul autoritar este un vizionar, el îi motivează pe oameni explicându-le în ce fel se încadrează activitatea lor într-o viziune mai amplă pentru organizație. Oamenii care lucrează pentru astfel de lideri înțeleg cum şi de ce contează ceea ce fac ei. Conducerea autoritară maximizează, totodată, angajamentul față de scopurile şi strategia organizației. Încadrând sarcinile individuale într-o viziune mai amplă, liderul autoritar defineşte standardele asociate viziunii respective. În feedbackul de performanță – indiferent dacă este pozitiv sau negativ – criteriul unic constă în modul în care performanțele

respective se aliniază la viziune. Standardele de succes şi recompensele sunt clare pentru toată lumea. În final, să analizăm impactul acestui stil asupra flexibilităţii. Un lider autoritar defineşte obiectivul, însă, de regulă, le acordă angajaţilor libertate suficientă de a-şi aplica propriile metode. Liderii autoritari le oferă angajaţilor libertatea de a inova, de a experimenta şi de a-şi asuma riscuri calculate.

Graţie impactului său pozitiv, stilul autoritar funcţionează bine în aproape orice situaţie de afaceri, însă este deosebit de eficient atunci când societatea traversează o perioadă dificilă. Un lider autoritar imprimă o nouă direcţie şi îşi angajează oamenii într-o viziune inovatoare, pe termen lung.

Indiferent cât de puternic este, stilul autoritar nu va funcţiona în orice situaţie. Această abordare eşuează, de exemplu, atunci când un lider lucrează cu o echipă de experţi sau de colegi care sunt mai experimentaţi ca el, întrucât aceştia pot considera că liderul este prea egocentric sau intangibil. O altă limitare: dacă un director care încearcă să fie autoritar devine prea dominator, el poate submina spiritul de egalitate al unei echipe eficiente. Totuşi, chiar şi cu aceste rezerve, stilul autoritar este recomandat în majoritatea situaţiilor. El nu garantează soluţii imediate, însă, fără îndoială, este util pe termen lung.

Stilul cooperant

Dacă un lider coercitiv impune: „Faci ceea ce spun eu", iar liderul autoritar îndeamnă: „Vino cu mine", liderul cooperant spune: „Oamenii sunt pe primul loc". În centrul acestui stil de conducere se află oamenii, iar adepţii săi apreciază persoanele şi emoţiile acestora mai mult decât sarcinile şi obiectivele. Liderul cooperant încearcă să îşi păstreze anga-

jații fericiți și să creeze armonie în rândul lor. El reușește acest lucru prin crearea unor legături emoționale puternice, recoltând apoi beneficiile unei astfel de abordări, și anume o loialitate nemărginită. Acest stil are, totodată, un efect pozitiv puternic asupra comunicării. Oamenii care se plac mult vorbesc mult, își comunică idei și sugestii. Acest stil stimulează flexibilitatea, întrucât prietenii au încredere unul în altul, și permite, totodată, inovarea și asumarea de riscuri. Flexibilitatea crește și fiindcă liderul cooperant, la fel ca un părinte care își adaptează regulile casei în funcție de personalitatea fiului său adolescent, nu impune restricții inutile cu privire la modul în care angajații trebuie să își desfășoare activitatea, ci le oferă acestora libertatea de a lucra așa cum consideră de cuviință.

În ceea ce privește recunoașterea și recompensele pentru munca bine efectuată, liderul cooperant oferă un feedback pozitiv amplu. Acest feedback este deosebit de eficace la locul de muncă, fiindcă este mult prea rar: în cadrul unei examinări anuale, majoritatea angajaților de regulă nu primesc niciun fel de feedback cu privire la eforturile cotidiene sau primesc numai feedback negativ. Din acest motiv, cuvintele pozitive ale liderului cooperant sunt cu atât mai motivante. În sfârșit, liderii cooperanți construiesc, cu mare artă, o senzație de apartenență. De exemplu, ei își pot scoate subordonații la masă sau la un pahar, între patru ochi, pentru discuții informale, comandă un tort pentru a sărbători o realizare a grupului și sunt adevărați făuritori de relații.

Joe Torre, sufletul echipei de baseball New York Yankees, este un model de lider cooperant. Pe parcursul campionatului mondial din 1999, Torre și-a pregătit jucătorii din punct de vedere psihic, pen-

tru ca să poată face față presiunii emoționale a unei curse dificile. În decursul sezonului, l-a apreciat în mod deosebit pe Scott Brosius, al cărui tată murise, pentru faptul că rămăsese devotat echipei, deși era în doliu. La petrecerea de după ultimul joc al echipei, Torre l-a evidențiat mai ales pe apărătorul de dreapta Paul O'Neill, care alesese să joace meciul decisiv, deşi în dimineața respectivă aflase că tatăl său murise şi izbucnise în lacrimi la finalul meciului. Torre a recunoscut efortul deosebit al lui O'Neill, numindu-l un adevărat „războinic". Torre a profitat, de asemenea, de momentul strălucitor al victoriei pentru a lăuda doi jucători a căror revenire pentru sezonul următor era amenințată de controverse contractuale. Astfel, el a transmis atât echipei, cât şi proprietarului clubului, mesajul clar că îi apreciază pe jucătorii respectivi prea mult pentru a-i pierde.

În afara gestionării emoțiilor angajaților săi, un lider cooperant tinde să îşi manifeste în mod deschis propriile emoții. În anul în care fratele său s-a aflat aproape de moarte şi aştepta un transplant de cord, Torre le-a împărtăşit jucătorilor îngrijorările sale. Totodată, el le-a vorbit acestora cu sinceritate despre tratamentul pe care îl urma pentru cancerul de prostată.

Datorită impactului său de regulă pozitiv, stilul cooperant este binevenit în orice situație, însă liderii ar trebui să îl folosească mai ales atunci când încearcă să construiască armonie la nivelul echipei, să ridice moralul componenților, să amelioreze comunicarea sau să remedieze deficiențele de încredere. De exemplu, unul dintre directorii participanți la studiul nostru fusese angajat pentru a înlocui un lider de echipă cu un comportament extrem de dur. Fostul lider îşi asumase toate meritele pentru activitățile

angajaților săi și încercase să îi dezbine. Nu obținuse ceea ce își dorise, însă echipa pe care o lăsase în urmă era suspicioasă și îngrijorată. Noul director a reușit să remedieze situația, dând dovadă de onestitate emoțională și reconstruind legăturile. Peste câteva luni, stilul său de conducere crease un nou suflu de devotament și energie.

În pofida beneficiilor sale, stilul cooperant nu trebuie folosit decât în combinație cu altele. Faptul că pune accentul doar pe aprecieri poate conduce la perpetuarea performanțelor deficitare, iar angajații pot înțelege că este tolerată mediocritatea. Deoarece liderii cooperanți rareori oferă sfaturi constructive de îmbunătățire, angajații trebuie să își dea seama singuri cum pot face acest lucru. Atunci când oamenii au nevoie de îndrumări clare pentru a face față unor provocări complexe, stilul cooperant poate fi inutil. Într-adevăr, dacă este folosit în mod excesiv, acest stil poate conduce un grup la eșec. Poate că acesta este motivul pentru care mulți lideri cooperanți, inclusiv Torre, folosesc acest stil în combinație cu stilul autoritar. Liderii autoritari formulează o viziune, stabilesc standarde și le arată oamenilor în ce mod activitatea lor contribuie la atingerea obiectivelor grupului. Dacă alternăm acest stil cu abordarea apropiată și motivantă a unui lider cooperant, vom obține o combinație extrem de valoroasă.

Stilul democratic

Măicuța Mary conducea o rețea de școli catolice, într-o zonă metropolitană. Una dintre școli – singura școală particulară dintr-un cartier sărac – înregistra pierderi de ani de zile, iar arhidioceza nu își mai permitea să o susțină. Atunci când măicuța Mary a primit ordinul să închidă școala, nu a închis pur și

Pe scurt, despre cele șase stiluri de conducere

Potrivit cercetărilor noastre, liderii apelează la șase stiluri de conducere, fiecare derivând din componente diferite ale inteligenței emoționale. Iată o listă a stilurilor, originea acestora, momentul de funcționare optimă și impactul lor asupra climatului organizației și, deci, asupra performanțelor acesteia.

	Coercitiv	Autoritar
Abordarea liderului	Solicită respectarea imediată a instrucțiunilor sale	Mobilizează oamenii în direcția unei viziuni
Stilul, într-o propoziție	„Faci ceea ce spun eu."	„Vino cu mine."
Competențele de bază ale inteligenței emoționale	Dorința de a atinge obiectivele, inițiativă, autocontrol	Încredere în propria persoană, empatie, catalizator al schimbărilor
Momentul de funcționare optimă	Într-o situație de criză, pentru o impulsionare rapidă sau în cazul angajaților problematici	Când modificările impun o nouă viziune sau când este nevoie de o direcție clară
Impactul general asupra climatului	Negativ	În mare majoritate pozitiv

simplu porțile. A convocat o întrunire cu toți profesorii și angajații școlii și le-a explicat detaliile crizei financiare. Aceasta era prima dată când cei care lucrau la școală erau implicați în chestiunile administrative ale instituției. Măicuța Mary a solicitat ideile celor prezenți, cu privire la modalitățile de a păstra școala în funcțiune și de a aborda închiderea acesteia, dacă avea să se ajungă la acest lucru. În cea mai mare parte a întâlnirii, nu a făcut altceva decât să îi asculte pe ceilalți.

Măicuța Mary a făcut același lucru și în cadrul întâlnirilor cu părinții, cu reprezentanții comunității locale, dar și la întâlnirile ulterioare cu profesorii și cu angajații școlii. După două luni de întâlniri, consensul era unul clar: școala trebuia închisă. S-a ela-

Cooperant	Democratic	Deschizător de drumuri	Îndrumător
Creează armonie și construiește legături emoționale	Stimulează consensul participativ	Stabilește standarde ridicate de performanță	Dezvoltă oamenii pentru viitor
„Oamenii sunt pe primul loc."	„Ce părere aveți?"	„Faci ceea ce fac și eu, acum."	„Încearcă asta."
Empatie, construirea de relații, comunicare	Colaborare, conducere de echipă, comunicare	Conștiinciozitate, dorința de a obține rezultate, inițiativă	Dezvoltarea celor din jur, empatie, autoconștientizare
Pentru remedierea neînțelegerilor din cadrul unei echipe sau pentru a motiva angajații în circumstanțe de stres	Pentru a beneficia de susținere, a ajunge la un consens sau pentru a primi informații de la angajați valoroși	Obținerea de rezultate rapide de la o echipă competentă, bine motivată	Pentru a ajuta un angajat să-și îmbunătățească performanțele sau să-și dezvolte puncte tari pe termen lung
Pozitiv	Pozitiv	Negativ	Pozitiv

borat un plan pentru transferul elevilor la alte școli din sistemul catolic.

Rezultatul final a fost același la care s-ar fi ajuns și dacă măicuța Mary ar fi închis școala în ziua în care i se spusese să facă acest lucru. Permițându-le, însă, persoanelor interesate să ajungă, împreună, la concluzia respectivă, ea a evitat neplăcerile pe care le-ar fi provocat această măsură. Oamenii regretau închiderea școlii, însă au înțeles inevitabilitatea situației. Practic, nimeni nu a obiectat.

Să analizăm, prin comparație, situația unui preot care conducea o altă școală catolică. Și lui i s-a spus că școala trebuie închisă. Preotul a respectat imediat ordinul, iar rezultatul a fost unul dezastruos: părinții au dat conducerea în judecată, au organizat împre-

unã cu profesorii manifestaţii de protest, iar ziarele locale au condamnat decizia de închidere a şcolii. Soluţionarea conflictelor a durat un an şi abia după aceea s-a putut închide şcoala.

Măicuţa Mary ilustrează stilul democratic, precum şi avantajele acestuia. Dacă îşi petrece timpul ascultând ideile celor din jur şi implicându-i pe aceştia în rezolvarea situaţiilor, un lider construieşte încredere, respect şi devotament. Lăsându-i pe angajaţi să aibă un cuvânt de spus cu privire la deciziile care le afectează obiectivele şi modul de lucru, liderul democratic stimulează flexibilitatea şi responsabilitatea, iar ascultând preocupările angajaţilor, liderul democratic învaţă ce trebuie să facă pentru a le ţine acestora moralul ridicat. În final, fiindcă au un cuvânt de spus în legătură cu propriile obiective şi standardele de evaluare a succesului, oamenii care lucrează într-un sistem democratic sunt realişti cu privire la ceea ce se poate şi ceea ce nu se poate realiza.

Cu toate acestea, stilul democratic are carenţele sale, acesta fiind motivul pentru care impactul său asupra climatului nu este la fel de ridicat ca în cazul altor stiluri. Una dintre cele mai deranjante consecinţe ale sale poate consta în nenumăratele întâlniri la care se tot propun idei, dar nu se ajunge la niciun consens şi singurul rezultat vizibil este programarea altor şi altor întâlniri. Unii lideri democratici folosesc acest stil pentru a amâna adoptarea unor decizii cruciale, sperând că discutarea tuturor aspectelor va conduce, în cele din urmă, la soluţia salvatoare. În realitate, angajaţii se află într-o stare de confuzie şi simt că nu au un lider adevărat. O astfel de abordare poate duce chiar şi la conflicte.

Care este momentul de funcţionare optimă a acestui stil? Această abordare este ideală atunci când

liderul nu ştie care este direcția cea mai bună şi are nevoie de idei şi de îndrumări de la angajații capabili. Chiar dacă un lider are o viziune puternică, stilul democratic contribuie la generarea de idei proaspete, pentru executarea respectivei viziuni.

Desigur, stilul democratic este mult mai inutil dacă angajații nu sunt competenți sau nu sunt suficient de informați pentru a oferi sfaturi adecvate. Pe de altă parte, consensul este o abordare greşită în perioadele de criză. Să luăm drept exemplu cazul unui director executiv al unei companii de calculatoare, care era puternic amenințată de modificările survenite la nivelul pieței. Acest director încerca întotdeauna să ajungă la un consens cu privire la direcția pe care avea să o urmeze firma. Concurenții furau clienții, iar necesitățile clienților se modificau, aşa că el desemna tot mai multe comitete care să analizeze situația. Atunci când piața a înregistrat o schimbare bruscă din cauza unei noi tehnologii, directorul respectiv s-a blocat. Consiliul de administrație l-a înlocuit înainte să poată desemna un alt grup de lucru care să examineze problema. Noul director executiv s-a bazat în mare măsură pe stilul autoritar, mai ales în primele luni, combinându-l cu stilul democratic şi cu cel cooperant.

Stilul deschizător de drumuri

La fel ca stilul coercitiv, stilul deschizător de drumuri se regăseşte în repertoriul unui lider, însă trebuie folosit cu măsură. Probabil că nu vă aşteptați la acest lucru, fiindcă trăsăturile stilului deschizător de drumuri par unele de admirat. Liderul stabileşte standarde de performanță extrem de ridicate şi le exemplifică el însuşi. Se încăpățânează să facă lucrurile mai bine şi mai repede şi aşteaptă acelaşi lucru

de la cei care îl înconjoară. Îi depistează rapid pe angajații cu performanțe slabe și vrea mai mult de la ei. Dacă aceştia nu se ridică la înălțimea aşteptărilor, îi va înlocui cu persoane capabile. S-ar părea că o astfel de abordare ar îmbunătăți rezultatele, dar acest lucru nu e adevărat.

De fapt, stilul deschizător de drumuri distruge climatul. Mulți angajați se simt copleşiți de solicitările de excelență ale deschizătorului de drumuri, iar moralul lor scade. Instrucțiunile de lucru pot fi foarte clare în mintea liderului, însă acesta nu le explică în mod clar, ci se aşteaptă ca oamenii să ştie ce să facă şi chiar se gândeşte: „Dacă trebuie să îți spun asta, nu eşti persoana potrivită". Munca nu mai înseamnă înregistrarea unor performanțe optime într-o direcție clară, ci ghicirea dorințelor liderului. Totodată, angajații au deseori senzația că deschizătorul de drumuri nu are încredere să îi lase să lucreze în maniera proprie sau să îşi asume inițiative. Flexibilitatea şi responsabilitatea se evaporă, iar activitățile capătă o rutină plictisitoare.

În ceea ce priveşte recompensele, deschizătorul de drumuri fie nu oferă niciun fel de feedback cu privire la activitatea subordonaților săi, fie preia controlul atunci când crede că există probleme. Dacă liderul pleacă, angajații nu ştiu în ce direcție să se îndrepte, fiindcă sunt obişnuiți ca „expertul" să stabilească regulile. În final, angajamentul se diminuează sub autoritatea unui lider deschizător de drumuri, fiindcă angajații nu înțeleg cum se încadrează eforturile lor în contextul general al firmei.

Un exemplu în acest sens este cel al lui Sam, biochimist la departamentul de cercetare şi dezvoltare al unei mari companii farmaceutice. Competențele sale tehnice deosebite l-au transformat pe Sam în-

tr-o tânără vedetă, întrucât toată lumea apela la el atunci când avea nevoie de ajutor. În curând, a fost promovat ca şef al echipei de dezvoltare a unui nou produs. Ceilalți cercetători erau la fel de competenți şi de motivați ca Sam, iar sarcina lui ca lider de echipă a constat în a se oferi pe el însuşi drept exemplu pentru efectuarea unor activități ştiințifice de primă clasă în condiții de timp foarte presante, intervenind atunci când era nevoie. Echipa şi-a finalizat sarcina într-un timp record.

A urmat, apoi, un nou proiect: Sam a fost numit responsabil pentru cercetare-dezvoltare la nivelul întregii divizii. Pe măsură ce activitățile sale s-au extins şi s-a văzut nevoit să articuleze o viziune, să coordoneze proiecte, să delege responsabilități şi să îi ajute pe alții să se dezvolte, Sam a început să se abată de la drumul stabilit. Neavând încredere că subordonații lui sunt la fel de capabili, a devenit un micro-director, obsedat de detalii şi intervenind în locul altora atunci când performanțele înregistrau un nivel nesatisfăcător. În loc să aibă încredere în coechipierii săi, să le ofere sfaturi şi să îi ajute să se dezvolte, Sam, ca şef al unei echipe de cercetare şubrezite, a lucrat de unul singur nopți întregi. În final, propriul său şef i-a sugerat, spre marea sa uşurare, să îşi reia vechea activitate, aceea de şef al echipei de dezvoltare a unui produs.

Deşi Sam a eşuat, stilul deschizător de drumuri nu este întotdeauna un dezastru. Această abordare este adecvată atunci când toți angajații sunt motivați, competenți şi au nevoie de puține îndrumări sau coordonare. De exemplu, acest stil poate funcționa în cazul liderilor unor angajați motivați şi extrem de competenți, precum echipele de cercetare-dezvoltare sau de consultanță juridică. Dacă echipa care trebu-

ie condusă este una talentată, deschizătorul de drumuri face exact ceea ce trebuie să facă: îşi finalizează activitatea în timp util sau chiar înaintea termenului. La fel ca orice alt stil de conducere, stilul deschizător de drumuri trebuie folosit doar în combinaţie cu altele.

Stilul îndrumător

O unitate de producţie din cadrul unei companii internaţionale de calculatoare a înregistrat o scădere puternică a vânzărilor, de la dublul vânzărilor concurenţilor la jumătate din acestea. Aşadar, Lawrence, preşedintele diviziei de fabricaţie, a decis să închidă unitatea respectivă şi să redistribuie personalul şi produsele acesteia. La aflarea veştii, James, şeful unităţii care urma să fie închisă, a hotărât să treacă peste decizia şefului său şi să îşi susţină cauza în faţa preşedintelui companiei.

Cum a procedat Lawrence? În loc să îl apostrofeze pe James, a discutat cu subordonatul rebel, nu numai despre decizia de închidere a diviziei, ci şi despre propriul său viitor. I-a explicat lui James că trecerea la o altă divizie îl va ajuta să îşi dezvolte noi competenţe, îl va transforma într-un lider mai bun şi îl va învăţa mai multe despre mersul companiei.

Lawrence a acţionat mai degrabă ca un îndrumător, nu ca un şef tradiţional. El a ascultat preocupările şi speranţele lui James şi i-a comunicat acestuia dorinţele sale. A spus că are senzaţia că James se plafonase în activitatea sa actuală, pentru că lucrase doar în postul respectiv în cadrul companiei. I-a prezis lui James că, într-o nouă funcţie, cariera sa va înflori.

Conversaţia a luat apoi o turnură practică. James nu avusese încă întâlnirea cu preşedintele, cea pe

care o solicitase cu impetuozitate atunci când aflase că divizia se va închide. Ştiind acest lucru şi ştiind, totodată, că preşedintele susținea cu fermitate închiderea, Lawrence l-a învățat pe James cum să își prezinte poziția la întâlnirea respectivă. „Nu se intră foarte des în audiență la preşedinte", a spus el, „aşa că trebuie să ne asigurăm că îl vei impresiona cu modul tău de gândire". L-a învățat pe James să nu își susțină poziția personală, ci să se axeze pe unitatea de afaceri: „Dacă va crede că ai venit doar pentru gloria proprie, te va da afară mai repede decât ai intrat pe uşă". Totodată, l-a învățat să își scrie ideile, fiindcă preşedintele aprecia întotdeauna acest lucru.

De ce a preferat Lawrence să îndrume, nu să mustre? „James e un băiat bun, foarte talentat şi promițător", ne-a explicat el, „şi nu vreau să își distrugă cariera. Vreau să rămână la firmă, vreau să se perfecționeze, vreau să învețe, vreau să valorifice oportunitățile şi să se dezvolte. Faptul că unitatea pe care o conduce a eşuat nu înseamnă că este un angajat slab."

Acțiunile lui Lawrence ilustrează prin excelență stilul îndrumător. Liderii îndrumători îi ajută pe angajați să își identifice punctele tari şi punctele slabe şi le corelează cu aspirațiile lor personale şi profesionale. Ei îi încurajează pe angajați să stabilească obiective de dezvoltare pe termen lung şi îi ajută să conceptualizeze un plan pentru atingerea lor. Ajung la acorduri cu angajații cu privire la rolurile şi responsabilitățile pe care le au aceştia în punerea în aplicare a planurilor de dezvoltare şi oferă un volum ridicat de instrucțiuni şi de feedback. Liderii îndrumători excelează în ceea ce priveşte delegarea, le dau angajaților misiuni provocatoare, chiar dacă aceasta înseamnă că activitatea nu va fi finalizată rapid. Cu alte cuvinte, aceşti lideri sunt

dispuşi să îşi asume eşecuri pe termen scurt dacă aceasta favorizează învăţarea pe termen lung. Dintre cele şase stiluri, cercetările noastre au constatat că acest stil este folosit cel mai rar. Mulţi lideri ne-au spus că, în economia tot mai rapidă a zilelor noastre, nu au timp de activitatea lentă şi laborioasă de a-i învăţa pe alţii şi de a-i ajuta să crească. Totuşi, după o primă sesiune de îndrumare, acest stil necesită foarte puţin timp suplimentar sau chiar deloc. Liderii care ignoră acest stil renunţă la un instrument valoros: impactul său asupra climatului şi a performanţei este extrem de pozitiv.

Există, însă, un paradox în ceea ce priveşte efectul pozitiv al îndrumării asupra performanţelor comerciale, fiindcă îndrumarea se axează în principal pe dezvoltarea personală, nu pe sarcinile profesionale imediate. Chiar şi aşa, îndrumarea îmbunătăţeşte rezultatele. Motivul: ea necesită un dialog constant, iar acest dialog stimulează fiecare factor al climatului. În cazul flexibilităţii, dacă un angajat ştie că şeful îl urmăreşte şi se preocupă de ceea ce face, se va simţi liber să experimenteze, fiindcă e sigur că va primi un feedback rapid şi constructiv. La fel, dialogul permanent pe care se bazează stilul îndrumător garantează faptul că oamenii ştiu la ce aşteptări trebuie să se ridice şi în ce fel se încadrează activitatea lor într-o viziune sau strategie mai amplă. Aceasta are efecte asupra responsabilităţii şi a clarităţii. În ceea ce priveşte angajamentul, stilul îndrumător este extrem de util, fiindcă mesajul său implicit este: „Cred în tine, investesc în tine şi mă aştept să dai tot ce ai mai bun". În aceste cazuri, angajaţii se ridică la înălţimea provocărilor cu mintea şi cu sufletul.

Stilul îndrumător funcţionează bine în numeroase situaţii profesionale, însă, probabil, îşi atinge

eficacitatea maximă atunci când beneficiarii sunt dispuși să fie ajutați. De exemplu, stilul îndrumător funcționează foarte bine dacă angajații sunt deja conștienți de propriile puncte slabe și ar dori să își îmbunătățească performanțele. La fel, stilul funcționează bine dacă angajații înțeleg în ce mod îi poate ajuta să avanseze cultivarea unor noi abilități. Pe scurt, stilul funcționează cel mai bine în cazul angajaților care vor să fie îndrumați.

Dimpotrivă, stilul îndrumător este inutil atunci când angajații, indiferent de motiv, nu sunt dispuși să învețe sau să își schimbe modul de lucru. Stilul eșuează dacă liderul nu dispune de experiența și cunoștințele necesare pentru a-și ajuta angajații. Din păcate, mulți conducători nu sunt familiarizați cu îndrumarea sau pur și simplu sunt incapabili să o ofere, mai ales în ceea ce privește feedbackul permanent cu privire la performanțe, de natură să motiveze, nu să creeze teamă sau apatie. Unele companii au înțeles impactul pozitiv al acestui stil și încearcă să îl transforme într-o competență-cheie. În cazul unor societăți, o parte semnificativă a primelor anuale depinde de modul în care un director reușește să își dezvolte subordonații direcți. Totuși, multe organizații încă nu valorifică pe deplin acest stil de conducere. Deși stilul îndrumător nu declară răspicat că dorește rezultate palpabile, el le oferă.

Liderii au nevoie de multe stiluri

Multe studii, inclusiv cel de față, au demonstrat că un lider trebuie să gestioneze cât mai multe stiluri. Liderii care stăpânesc cel puțin patru stiluri – mai ales stilurile autoritar, democratic, cooperant și îndrumător – asigură un climat și performanțe profesionale optime. Liderii cei mai eficienți trec, cu flexibilitate

deosebită, de la un stil la altul, în funcție de situație. Deşi tehnica vi se poate părea dificilă, am asistat la ea de mai multe ori decât v-ați putea închipui, atât la corporații mari, cât şi la întreprinderi aflate la început de drum şi am văzut-o pusă în aplicare de persoane experimentate, capabile să explice exact cum şi de ce conduc, dar şi de antreprenori care susțineau că apelează doar la instinct.

Aceşti lideri nu îşi adaptează în mod mecanic stilul la o listă prestabilită de situații, ci sunt mult mai fluizi. Ei sunt deosebit de sensibili la impactul pe care îl au asupra altora şi îşi ajustează în permanență stilul, pentru a obține rezultate optime. Aceşti lideri, de exemplu, pot înțelege încă din primele minute ale conversației că un angajat talentat, dar cu performanțe slabe, a fost demoralizat de un superior autoritar şi neînțelegător şi că el trebuie inspirat amintindu-i-se de ce este importantă activitatea sa. Totodată, liderul poate alege să îi insufle energie angajatului adresându-i întrebări în legătură cu visele şi aspirațiile sale şi găsind modalități de a-i face activitatea mai incitantă. Totodată, conversația inițială poate semnala faptul că angajatul are nevoie de un ultimatum: ori lucrează mai bine, ori pleacă de la companie.

Ca exemplu de fluiditate în conducere, vă prezentăm cazul lui Joan, directorul general al unei divizii importante din cadrul unei companii internaționale de alimente şi băuturi. Joan a fost numită în această funcție atunci când divizia trecea printr-o criză profundă. Nu îşi atinsese obiectivele de profit de şase ani, iar în ultimul an ratase obiectivul cu o diferență de 50 de milioane de dolari. Moralul echipei de conducere era la pământ şi dominau neîncrederea şi resentimentele. Misiunea pe care a primit-o Joan a fost clară: trebuia să reinventeze complet divizia.

Joan a făcut acest lucru, trecând de la un stil la altul cu o dexteritate rară. Încă de la început, ea a înțeles că trebuie să dea dovadă de un stil de conducere eficient şi să stabilească un climat de încredere. Ştia, de asemenea, că trebuia să afle foarte repede ce anume nu funcționa bine, aşa că prima ei sarcină a constat în ascultarea persoanelor aflate în funcții esențiale.

În prima săptămână de lucru, Joan a luat prânzul şi cina cu fiecare membru al echipei de conducere şi a încercat să vadă cum percepe fiecare persoană situația actuală. Nu a dorit neapărat să afle cum diagnostica fiecare persoană problema, cât să îi cunoască pe fiecare, ca oameni. În acest caz, Joan a utilizat stilul cooperant: a explorat viețile, visele şi aspirațiile fiecăruia.

Şi-a asumat şi rolul de îndrumător, căutând modalități de a-i ajuta pe membrii echipei să îşi atingă țintele profesionale. De exemplu, un manager care fusese informat că nu lucrează bine în echipă i-a mărturisit preocupările sale. El credea că este un bun membru al echipei, însă îl inhibau nemulțumirile constante exprimate la adresa lui. Recunoscând că persoana respectivă este talentată şi că reprezintă un angajat valoros pentru companie, Joan a stabilit să-i arate (în particular) în ce mod îi subminau acțiunile sale obiectivul de a fi considerat un adevărat membru al echipei.

Conversațiile între patru ochi au fost urmate de o întâlnire de trei zile, în afara companiei. În acest caz, scopul a constat în formarea unei echipe, astfel încât toată lumea să îşi poată asuma soluția la care se ajungea. Poziția ei inițială în acest caz a fost aceea a unui lider democratic şi i-a încurajat pe toți să îşi exprime în mod liber frustrările şi nemulțumirile.

În ziua următoare, grupul s-a concentrat pe soluții: fiecare persoană formula trei propuneri cu privire la ceea ce trebuie făcut. Atunci când a centralizat soluțiile, Joan a observat un consens natural în ceea ce privește prioritățile afacerii, precum reducerea costurilor. Pe măsură ce grupul propunea planuri de acțiune specifice, Joan obținea angajamentul și responsabilitatea pe care le dorise.

Având această viziune, Joan a trecut la stilul autoritar, alocând responsabilități pentru fiecare pas și responsabilizându-i pe șefii de departamente pentru îndeplinirea sarcinilor. De exemplu, divizia scăzuse prețurile produselor fără a mări și volumul. O soluție evidentă consta în mărirea prețurilor, însă fostul vicepreședinte de vânzări nu avusese curaj să facă acest lucru și lăsase problema să se perpetueze. Noul vicepreședinte de vânzări avea sarcina de a ajusta punctele de preț pentru a soluționa problema.

În următoarele luni, poziția lui Joan a fost una autoritară. A formulat în permanență noua viziune a grupului astfel încât fiecare membru să nu uite în ce mod este esențial rolul său pentru atingerea acestor obiective. Mai ales în primele săptămâni de punere în aplicare a planului, Joan a avut senzația că urgența situației de criză justifica o trecere ocazională la stilul coercitiv, dacă cineva nu își respecta obligațiile. „A trebuit să fiu dură și să mă asigur că sarcinile sunt îndeplinite. Era nevoie de disciplină și de orientare", a declarat ea.

Rezultatele? Fiecare aspect al climatului s-a îmbunătățit. Angajații inovau, discutau despre viziunea diviziei, se angajau să respecte obiective noi și clare. Dovada cea mai palpabilă a stilului fluid de conducere al lui Joan este scrisă negru pe alb: după numai șapte luni, divizia ei și-a depășit obiectivul anual de profit cu 5 milioane de dolari.

Extinderea repertoriului

Desigur, puțini lideri stăpânesc toate cele șase stiluri și chiar și mai puțini știu când și cum să le utilizeze. Când am comunicat rezultatele cercetării noastre la nivelul multor organizații, cele mai frecvente răspunsuri au fost: „Dar nu am decât două stiluri!" și „Nu pot folosi toate aceste stiluri. Nu ar fi normal."

Astfel de sentimente sunt de înțeles și, în unele cazuri, antidotul este relativ simplu. Liderul poate forma o echipă ai căror membri să utilizeze stilurile pe care el însuși nu le stăpânește. Iată și un exemplu în acest sens. Vicepreședinta de producție a unei companii conducea, cu mare succes, un sistem de fabrici internaționale, folosind stilul cooperant. Era mereu pe drumuri, se întâlnea cu directorii locali, se îngrijora pentru neliniștile lor, dar și pentru ei, la nivel personal. De strategia diviziei – eficiență extremă – se ocupa un responsabil de încredere, cu o bună cunoaștere a tehnologiei, iar standardele de performanță îi fuseseră delegate unui coleg adept al abordării autoritare. În aceeași echipă se afla un deschizător de drumuri, care vizita întotdeauna fabricile împreună cu vicepreședinta.

O abordare alternativă, pe care am recomanda-o cu mai mare căldură, este aceea ca liderii să își extindă propriul repertoriu de stiluri. Pentru aceasta, liderii trebuie să înțeleagă mai întâi care sunt competențele de inteligență emoțională care stau la baza stilurilor de conducere pe care nu le stăpânesc, iar apoi pot lucra asiduu, pentru a se perfecționa în acest sens.

De exemplu, un lider cooperant are ca puncte forte trei competențe de inteligență emoțională: empatia, construirea de relații și comunicarea. Empatia – perceperea sentimentelor celor din jur – îi permi-

Dezvoltarea inteligenței emoționale

Spre deosebire de IQ, care este în mare măsură genetic – nu se schimbă mult față de copilărie – competențele de inteligență emoțională pot fi dobândite la orice vârstă, însă nu foarte ușor. Dezvoltarea inteligenței emoționale necesită practică și angajament, dar recompensele justifică această investiție.

Să analizăm exemplul directorului de marketing al uneia dintre diviziile unei companii internaționale producătoare de alimente. Jack, așa cum îl vom numi, era un excelent deschizător de drumuri: era foarte energic, încerca în permanență să găsească modalități mai bune de desfășurare a activității și era extrem de disponibil să intervină și să preia sarcina atunci când, de exemplu, cineva părea să nu poată respecta un termen-limită. Mai grav, Jack era predispus să îi critice pe cei care nu se ridicau la standardele sale și se supăra dacă o persoană nu își efectua activitatea așa cum Jack considera că era cel mai bine.

Stilul de conducere al lui Jack avea un impact dezastruos asupra climatului și rezultatelor afacerii. După doi ani de stagnare a performanțelor, șeful i-a sugerat lui Jack să apeleze la un îndrumător. Jack nu a fost mulțumit, dar, înțelegând că era în joc serviciul său, a ascultat.

Îndrumătorul, expert în a-i învăța pe oameni cum să își dezvolte inteligența emoțională, a început printr-o evaluare exhaustivă a personalității lui Jack. Un diagnostic din mai multe puncte de vedere este esențial pentru îmbunătățirea inteligenței emoționale, fiindcă persoanele care își ignoră punctele slabe au cea mai mare nevoie de ajutor. De fapt, cercetările noastre au constatat că liderii cei mai performanți își supraestimează punctele forte în legătură cu cel mult o competență de inteligență emoțională, în timp ce persoanele cu performanțe slabe se supraestimează în legătură cu cel puțin patru astfel de competențe. Situația lui Jack nu era atât de gravă, însă el se aprecia în termeni mult mai favorabili decât subordonații săi direcți, care i-au acordat note foarte mici pentru autocontrolul emoțional și empatie.

Inițial, Jack a avut probleme în a accepta datele feedbackului. Atunci când îndrumătorul i-a arătat că acele slăbiciuni erau corelate cu incapacitatea sa de a stăpâni stilurile de conducere bazate pe acele competențe – mai ales stilurile autoritar, cooperant și îndrumător – Jack a înțeles că trebuie să se perfecționeze dacă vrea să avanseze. Această corelație este esențială. Motivul: inteligența emoțională nu se îmbunătățește în două zile sau pe parcursul unui seminar, ci necesită o practică riguroasă de mai multe luni. Dacă oamenii nu înțeleg valoarea schimbării, ei nu vor depune niciun efort.

După ce Jack a înțeles ce anume trebuie să îmbunătățească și s-a angajat să depună acest efort, a stabilit, împreună cu îndrumătorul, un plan prin care să își transforme activitatea cotidiană într-un laborator de învățare. De exemplu, Jack a descoperit că este empatic atunci când situația era calmă, dar, într-o criză, prefera

să îi mustre pe ceilalți. Această tendință îi diminua capacitatea de a asculta ceea ce îi spuneau oamenii în momentele în care avea cea mai mare nevoie de acest lucru. Potrivit planului, Jack trebuia să se axeze pe comportamentele sale în situațiile dificile. De îndată ce avea senzația că lucrurile urmează să se tensioneze, trebuia să se retragă imediat, să-și lase interlocutorul să vorbească și apoi să adreseze întrebări de lămurire. Important era să nu acționeze cu ostilitate sau cu idei preconcepute în situații de presiune.

Schimbarea nu a avut loc rapid, însă, prin practică, Jack a învățat să își stăpânească momentele de furie, purtând un dialog în loc să se lanseze în tirade. Deși nu era întotdeauna de acord cu interlocutorii săi, cel puțin le oferea șansa de a-și explica părerea. Totodată, Jack a încercat să le ofere subordonaților săi direcți mai mult feedback pozitiv și să le reamintească în ce fel activitatea lor contribuie la misiunea grupului. De asemenea, s-a abținut de la exercitarea unui control excesiv.

Jack se întâlnea săptămânal sau o dată la două săptămâni cu îndrumătorul său, pentru a-și analiza progresele și a cere sfaturi în legătură cu probleme particulare. De exemplu, ocazional, Jack revenea la vechile tactici de deschizător de drumuri, întrerupându-și interlocutorii, intervenind pentru a prelua situația și înfuriindu-se. Aproape instantaneu, regreta. Așa că a analizat împreună cu îndrumătorul acele situații de recidivă, pentru a înțelege ce anume declanșa vechile comportamente și ce trebuia să facă în situații de acel gen. Astfel de măsuri de „prevenire a recidivei" îi învață pe oameni cum să reacționeze pe viitor și cum să nu renunțe. Pe parcursul a șase luni, Jack a înregistrat îmbunătățiri clare. Propriile sale însemnări arătau că numărul de izbucniri se redusese de la una sau mai multe pe zi, la început, la numai una sau două pe lună. Climatul se îmbunătățise foarte mult, iar performanțele diviziei se îmbunătățeau.

De ce îmbunătățirea unei competențe de inteligență emoțională durează luni întregi, nu zile? Fiindcă sunt implicați centrii emoționali ai creierului, nu numai neocortexul. Neocortexul, zona de gândire, care învață competențe tehnice și capacități pur cognitive, dobândește cunoștințe foarte rapid, însă creierul emoțional nu. Pentru a stăpâni un nou comportament, centrii emoționali necesită repetiție și practică. Îmbunătățirea inteligenței emoționale este, deci, similară cu schimbarea obiceiurilor. Circuitele cerebrale care conțin comportamentele de conducere trebuie să le elimine pe cele vechi și să le înlocuiască cu unele noi. Cu cât o secvență comportamentală este repetată mai des, cu atât devin mai puternice circuitele cerebrale care stau la baza ei. La un moment dat, noile căi neuronale devin opțiunea implicită a creierului. Atunci când acest lucru s-a întâmplat, Jack a putut conduce fără eforturi, folosind stiluri utile atât pentru el, cât și pentru întreaga companie.

te liderului cooperant să reacționeze față de angajați într-un mod corespunzător emoțiilor acelei persoane, construind, astfel, o relație de încredere. Liderul cooperant stabilește, în mod natural, noi relații, încercând să cunoască persoanele în profunzime și să cultive legături. În final, un bun lider cooperant stăpânește arta comunicării interpersonale, spunând ceea ce trebuie sau făcând un gest simbolic adecvat la momentul oportun.

Așadar, dacă sunteți un lider deschizător de drumuri și doriți să puteți utiliza mai des stilul cooperant, trebuie să vă îmbunătățiți nivelul de empatie și, poate, capacitățile de construire a relațiilor sau de comunicare eficientă. De exemplu, un lider autoritar care dorește să-și adauge în repertoriu stilul democratic trebuie să își dezvolte capacitățile de colaborare și comunicare. Aceste sfaturi privind adăugarea de capacități pot părea simpliste – „Du-te și schimbă-te" – însă dezvoltarea inteligenței emoționale este foarte posibilă prin exercițiu. (Pentru mai multe informații privind îmbunătățirea inteligenței emoționale, consultați „Dezvoltarea inteligenței emoționale".)

Mai multă știință, mai puțină artă

La fel ca știința creșterii unui copil, știința conducerii nu va fi niciodată o știință exactă, însă ea nu trebuie să constituie un mister pentru cei care o practică. În ultimii ani, cercetările i-au ajutat pe părinți să înțeleagă componentele genetice, psihologice și comportamentale care le afectează performanțele. Grație noului nostru studiu, și liderii pot înțelege mai bine de ce anume au nevoie pentru a conduce în mod eficient. Și, poate la fel de important, înțeleg cum pot face acest lucru.

Mediul profesional se schimbă în permanență, iar un lider trebuie să reacționeze în consecință. Oră după oră, zi după zi, săptămână după săptămână, directorii trebuie să jongleze cu stilurile de conducere asemenea unor adevărați profesioniști, folosind stilul adecvat la momentul adecvat și în proporția adecvată. Recompensa constă în rezultate.

Articol publicat inițial în martie 2000

Note

[1] Daniel Goleman este consultant Hay/McBer pe probleme de dezvoltare a științei conducerii.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Încă o dată: Cum vă motivați angajații?

de Frederick Herzberg

NUMEROASE ARTICOLE, CĂRȚI, DISCURSURI ȘI SEMINARII adresează, pe un ton rugător, o întrebare spinoasă: „Cum îmi determin angajații să facă ceea ce vreau eu?" Psihologia motivării este extrem de complexă, iar elementele care prezintă un nivel adecvat de siguranță sunt foarte puține. Cu toate acestea, raportul redus dintre cunoștințe certe și speculații nu a diminuat entuziasmul manifestat față de noile forme de remedii universale care apar în permanență pe piață, multe dintre acestea beneficiind chiar și de justificări academice. Desigur, articolul de față nu va reduce piața acestor remedii universale, însă sper că va contribui la reechilibrarea raportului menționat anterior, întrucât ideile exprimate în el au fost testate de multe corporații și de alte organizații.

„Motivarea" cu ajutorul KITA

Pe parcursul prelegerilor pe care le-am ținut în acest domeniu, am constatat că, de regulă, publicul dorește să primească răspunsuri rapide și practice, așa că am început cu o formulă directă și practică.

Care este metoda cea mai simplă, cea mai sigură și cea mai directă de a determina pe cineva să facă

BCU "Lucian Blaga" UNIVERSITY LIBRARY

ceva? Să îl rogi? Dar dacă persoana respectivă îți răspunde că nu vrea, este nevoie de consultații psihologice pentru a determina motivul acestei încăpățânări. Să îi spui să facă lucrul respectiv? Dacă nu ești înțeles, va fi nevoie de un expert în metode de comunicare, care să îți arate cum să fii mai explicit. Să îi oferi persoanei respective un stimulent financiar? Nu e nevoie să vă mai prezint complexitatea și dificultatea stabilirii și administrării unui sistem de stimulente. Să îi arăți persoanei respective? Asta echivalează cu un program costisitor de pregătire. Avem nevoie de o soluție simplă.

În fiecare categorie de public există un director „pragmatic" care va striga: „Dă-l afară!" Fără doar și poate, acest director are dreptate. Cel mai sigur și cel mai direct mod de a determina pe cineva să facă ceva constă în transmiterea unui imbold, a unui impuls pe care, în cele ce urmează, îl vom numi KITA*.

Există mai multe tipuri de KITA, iar în continuare vom prezenta o parte dintre ele:

KITA fizic negativ

Aceasta este o utilizare literală a termenului, folosită frecvent în trecut. Totuși, ea prezintă trei deficiențe majore: 1) este neelegantă; 2) contrazice imaginea prețioasă de bunăvoință la care țin majoritatea organizațiilor; și 3) deoarece este un atac fizic, stimulează direct sistemul nervos autonom, ceea ce conduce deseori la un feedback negativ, fiind posibil ca și angajatul să vă lovească la rândul lui. Aceşti factori dau naştere anumitor tabuuri împotriva unui KITA fizic negativ.

* Acronim ad-hoc pentru expresia *Kick In The Ass* (*un șut în dos*, literal, în lb. engleză). (n. tr.)

Ideea, pe scurt

Închipuiți-vă că aveți o forță de muncă atât de motivată, încât angajații se bucură să lucreze mai mult timp, nu mai puțin, își asumă o responsabilitate sporită din proprie inițiativă și se laudă cu faptul că desfășoară o activitate provocatoare, nu cu salariile sau cu primele.

Un vis imposibil? Nu și dacă înțelegeți forța contraintuitivă care stă la baza motivării și ineficiența majorității stimulentelor de performanță. În pofida atenției acordate de mass-media, motivarea nu se datorează privilegiilor, unui birou confortabil, promovării sau salariilor. Aceste stimulente extrinsece îi pot stimula pe oameni să lucreze cu spor, însă numai până la următoarea promovare sau mărire de salariu.

Adevărul? Dumneavoastră și organizația dumneavoastră aveți o capacitate limitată de a vă motiva angajații. Da, un salariu injust poate afecta moralul. Însă dacă oferiți salarii ridicate și alte stimulente extrinsece, asta nu înseamnă că oamenii vor lucra neapărat mai mult sau mai bine.

De ce? Majoritatea suntem motivați de recompense intrinsece: activități interesante, provocatoare, șansa de a avea o responsabilitate sporită.

Desigur, trebuie oferite și o serie de stimulente extrinsece. Prea puțini ne-am permite să lucrăm fără salariu. Însă cheia reală pentru motivarea angajaților constă în a le permite să-și activeze propriile generatoare interne. Altfel, veți încerca în van să le reîncărcați dumneavoastră bateriile.

Descoperind surse infinite de vulnerabilități psihologice şi metodele adecvate de influențare a acestora, psihologii au venit în sprijinul celor cărora nu li se mai permite să folosească KITA fizic negativ: „Mi-a luat pătura"; „Mă întreb ce-o fi vrut să spună cu asta"; „Şeful îmi dă târcoale în permanență". Toate aceste expresii simptomatice de afectare a egoului sunt rezultatul aplicării unui:

KITA psihologic negativ

Această formă are mai multe avantaje față de KITA fizic negativ. În primul rând, cruzimea nu este vizibilă, sângerarea fiind internă şi survenind mult mai târziu. În al doilea rând, deoarece afectează centrii corticali interni ai creierului prin capacitățile sale

Ideea, în practică

Cum vă ajutați angajații să își reîncarce bateriile? Îmbunătățiți-le activitatea aplicând următoarele principii:

- Creșteți responsabilitatea angajaților față de activitatea pe care o desfășoară, eliminând o serie de controale.
- Acordați-le angajaților responsabilitate pentru un proces sau o unitate de lucru completă.
- Puneți informațiile direct la dispoziția angajaților, nu le trimiteți prin superiorii acestora.
- Permiteți-le angajaților să efectueze sarcini noi, mai dificile, de care nu s-au mai ocupat.
- Alocați sarcini specializate, care să le permită angajaților să devină experți.

Recompensa? Angajații devin mai responsabili și se simt realizați, având la dispoziție noi oportunități de creștere și învățare continuă.

Exemplu: O firmă mare a început să îmbogățească activitatea persoanelor care aveau sarcina de a-i ține pe acționari la curent cu mersul lucrurilor, desemnând experți funcționali la nivelul fiecărei unități, apoi încurajându-i pe membrii unităților să se consulte cu aceștia înainte de a cere ajutorul superiorului. Totodată, informatorii acționarilor erau personal responsabili pentru calitatea și cantitatea comunicărilor emise. Supervizorii, care înainte verificau și semnau toate scrisorile, verificau acum numai 10% dintre ele. Dacă înainte supervizorii explicau de nenumărate ori de ce a fost stabilit un anumit volum de producție, acum nu se mai discutau aceste aspecte.

Aceste schimbări modeste au condus la înregistrarea unor dividende ridicate. După șase luni, motivația informatorilor a crescut, după cum arată răspunsurile lor la întrebări precum: „În activitatea dumneavoastră, câte șanse aveți de a aduce contribuții valoroase?". Mai mult, performanțele acestora s-au îmbunătățit considerabil, după cum arată calitatea și exactitatea comunicărilor emise, precum și viteza de reacție la solicitările acționarilor.

Dezvoltarea unei funcții nu este simplă. Este posibil ca șefilor să le fie teamă că nu va mai fi nevoie de ei după ce subordonații direcți își asumă mai multe responsabilități, iar angajații vor avea nevoie de timp pentru a stăpâni noi sarcini și provocări.

În final, însă, șefii își vor redescoperi funcțiile reale, precum funcția de a dezvolta personalul, nu atât de a-i verifica activitatea. Entuziasmul și angajamentul angajaților va crește, la fel ca performanțele globale ale companiei dumneavoastră.

inhibitoare, acest tip de stimulent reduce posibilitatea unei reacții fizice. În al treilea rând, deoarece numărul de dureri psihologice pe care îl poate simți o persoană este aproape infinit, direcția și amplasarea

KITA sunt mărite de multe ori. În al patrulea rând, persoana care transmite impulsul se poate ține la distanță, lăsând sistemul să se confrunte cu consecințele nefaste. În al cincilea rând, cei care practică o astfel de stimulare simt un anumit tip de satisfacție psihologică (egocentrism), dar nu ar fi de acord cu sângerările. În final, dacă angajatul se plânge, poate fi acuzat întotdeauna că e paranoic. Nu există dovezi tangibile cu privire la un atac real.

Ce reușește, deci, un KITA negativ? Dacă lovesc un angajat pe la spate (fizic sau psihologic), cine e motivat? *Eu* sunt motivat, *angajatul* se mișcă! KITA negativ nu conduce la motivare, ci la mișcare. Așadar:

KITA pozitiv

Să trecem la motivare. Dacă vă spun: „Faceți acest lucru pentru mine sau pentru companie și, în schimb, veți primi o recompensă, un stimulent, o funcție mai bună, o promovare, toate elementele care există într-o organizație industrială", vă motivez? Opinia covârșitoare a managerilor este: „Da, asta înseamnă motivarea".

Am un câine de un an. Când era mic și voiam să se miște, îl loveam ușor și se mișca. Acum că s-a încheiat dresajul de obedință, îi arăt un biscuit de fiecare dată când vreau ca el să se miște. În acest caz, cine e motivat, eu sau câinele? Câinele vrea biscuitul, dar eu vreau ca el să se miște. Din nou, eu sunt cel motivat, iar câinele e cel care se mișcă. În acest caz nu este vorba despre altceva decât despre aplicarea frontală a KITA. Am exercitat o acțiune de tragere, nu de împingere. Dacă întreprinderea vrea să folosească astfel de KITA pozitivi, există o gamă extrem de variată de stimulente care le pot fi arătate angajaților, pentru a-i stimula să sară.

Mituri cu privire la motivare

De ce KITA nu reprezintă motivare? Dacă îmi lovesc uşor câinele (din faţă sau din spate), el se va mişca. Dacă vreau să se mişte din nou, ce trebuie să fac? Trebuie să îl lovesc din nou. La fel, pot încărca bateriile unei persoane, apoi le pot reîncărca şi tot aşa. Dar putem vorbi de motivare doar dacă angajatul are propriul său generator. Doar atunci nu este nevoie de stimulare externă, pentru că angajatul *vrea* să îşi efectueze activitatea.

Ţinând cont de aceste considerente, putem trece în revistă o serie de practici cu un KITA pozitiv, dezvoltate în încercarea de a stimula „motivarea":

1. Reducerea timpului petrecut la muncă

Iată o modalitate excelentă de a-i motiva pe oameni să muncească: îndepărtându-i de la locul de muncă! Timpul petrecut la serviciu s-a redus (oficial şi neoficial), în ultimii 50 sau 60 de ani, în aşa măsură, încât ne îndreptăm, în sfârşit, spre „un weekend de 6 zile". O variantă interesantă a acestei abordări constă în dezvoltarea programelor recreative în afara programului, în ideea că aceia care se joacă împreună lucrează împreună. Fapt este că oamenii motivaţi doresc să muncească mai mult timp, nu mai puţin.

2. Creşterea salariilor

Această măsură i-a motivat pe angajaţi? Da, în măsura în care aşteptau următoarea mărire de salariu. Există tradiţionalişti care consideră că o recesiune îi va stimula pe angajaţi, în sensul că dacă măririle de salariu nu îi determină să îşi facă treaba mai bine, poate reducerile o vor face.

3. Primele

Sectorul industrial a luat-o înaintea celor mai avantajoase sisteme orientate către bunăstare. Cunosc o companie care a organizat, o bună bucată de vreme, un club neoficial intitulat „prima lunii". Costul primelor acordate în Statele Unite a ajuns la aproximativ 25% din salariile de bază şi, totuşi, vrem motivare.

Oamenii lucrează mai puțin timp, pentru mai mulți bani şi mai multe beneficii sociale decât înainte, iar tendința nu se poate inversa. Aceste beneficii nu mai sunt recompense, ci drepturi. O săptămână cu 6 zile de muncă este inumană, o zi de lucru de 10 ore înseamnă exploatare, asigurarea medicală extinsă este o facilitate de bază, iar opțiunile de achiziție a acțiunilor reprezintă salvarea inițiativei americane. Dacă stimulentele nu sunt mărite în permanență, angajații au senzația că firma o ia înapoi.

Când sectorul economic a început să înțeleagă că atât nervul economic, cât şi nervul leneş al angajaților au un apetit insațiabil, a început să plece urechea la sugestiile experților în comportament care, mai degrabă dintr-o tradiție umanistă decât din studiu ştiințific, criticau conducerea pentru că nu ştiau cum să lucreze cu oamenii. A urmat, în mod natural, un nou KITA.

4. Instruirea în domeniul relațiilor umane

Peste 30 de ani de învățare şi, în multe cazuri, de practicare a abordărilor psihologice pentru lucrul cu oamenii au condus la programe costisitoare în domeniul relațiilor umane şi, în final, la aceeaşi întrebare: Cum pot fi motivați angajații? Şi în acest caz s-au înregistrat evoluții. În urmă cu treizeci de ani, era suficientă o recomandare de genul: „Vă rugăm să nu

scuipați pe podea". Astăzi, același îndemn necesită rostirea de trei ori a formulei „vă rugăm", pentru ca angajatul să simtă că superiorul manifestă o atitudine psihologică adecvată.

Instruirea în domeniul relațiilor umane nu a produs motivare, așa că s-a ajuns la concluzia că supervizorii sau șefii nu erau oneşti cu ei înşişi, din punct de vedere psihologic, în practica decenței interpersonale. Așadar, a fost descoperit un tip avansat de KITA în domeniul relațiilor umane, instruirea pentru sensibilitate.

5. Instruirea pentru sensibilitate

Chiar, chiar vă înțelegeți propria persoană? Chiar, chiar, chiar aveți încredere în cei din jur? Chiar, chiar, chiar, chiar cooperați? Actualmente, cei care exploatează în mod oportunist această tehnică explică eşecul instruirii pentru sensibilitate prin aceea că nu s-au efectuat cursuri de instruire pentru sensibilitate chiar (de cinci ori) corespunzătoare.

Întrucât confortul şi KITA economic şi interpersonal oferă doar beneficii temporare, directorii de personal au ajuns la concluzia că de vină nu este ceea ce fac ei, ci faptul că angajații nu apreciază ceea ce fac ei. Așa s-a deschis domeniul comunicării, un nou tip de KITA fundamentat „științific".

6. Comunicarea

Conducerea a cooptat, în programele sale de instruire, un profesor de comunicare, capabil să îi ajute pe angajați să înțeleagă cât de multe face conducerea pentru ei. Astfel au proliferat nenumărate organisme, sesiuni de informare, instructaje cu privire la importanța comunicării şi o multitudine de tipuri de propagandă, iar astăzi există chiar şi un Consiliu Internațional al Editorilor Industriali. Totuşi, nu s-a

ajuns la nicio motivare, iar concluzia evidentă a fost aceea că poate conducerea nu auzea ceea ce spuneau angajații și s-a obținut următorul KITA.

7. Comunicarea bidirecțională

Conducerea a comandat sondaje de opinie, planuri de sugestie și programe de participare în grup. Apoi, conducerea și angajații au comunicat și s-au ascultat reciproc mai mult ca oricând, însă fără a se înregistra vreo îmbunătățire la nivelul motivației.

Specialiștii în comportamente au început să privească dintr-un nou punct de vedere concepțiile și datele de care dispuneau și au dus relațiile umane la un nou nivel. În scrierile așa-zișilor psihologi de înalt rang începuse să apară un sâmbure de adevăr. În opinia acestora, oamenii doresc să se actualizeze. Din păcate, psihologii „actualizatori" s-au amestecat cu psihologii specialiști în relațiile umane și a apărut un nou KITA.

8. Participarea profesională

Deși poate nu aceasta era intenția teoretică, participarea profesională s-a transformat într-o abordare de tipul „oferirea imaginii de ansamblu". De exemplu, dacă un om strânge 10.000 de piulițe pe zi, pe o linie de asamblare, cu o cheie franceză, trebuie să i se spună că el construiește un Chevrolet. Potrivit unei alte abordări, angajații trebuie să aibă „senzația" că ei hotărăsc, într-o oarecare măsură, ceea ce fac la lucru. Scopul era acela de a oferi o *senzație* de realizare, mai mult decât o realizare profesională esențială. Realizările efective necesită, desigur, o activitate care să le și facă posibile.

Cu toate acestea, motivarea încă era absentă. Aceasta a condus la concluzia inevitabilă că angajații trebuie să fie bolnavi, deci s-a trecut la următorul KITA.

9. Consilierea angajaților

Acest KITA a fost folosit pentru prima dată în mod sistematic în cadrul experimentului Hawthorne al companiei Western Electric, la începutul anilor 1930. La momentul respectiv, s-a constatat că angajații aveau sentimente iraționale, care afectau funcționarea rațională a fabricii. Consilierea, în acest caz, a reprezentat o metodă de a-i lăsa pe angajați să se descarce, vorbind cu cineva despre problemele lor. Deşi tehnicile de consiliere erau rudimentare, programul a fost unul de mare amploare.

Această abordare a suferit în urma celui de-al Doilea Război Mondial, când s-a constatat că programele în sine afectau funcționarea organizațiilor, întrucât consilierii îşi uitaseră rolul de ascultători binevoitori şi încercau să facă ceva în legătură cu problemele despre care li se povestea. Consilierea psihologică a reuşit, însă, să supraviețuiască impactului negativ al experiențelor celui de-al Doilea Război Mondial şi, actualmente, începe să îşi redobândească avântul. Totuşi, la fel ca şi celelalte stimulente, multe dintre aceste programe nu par să fi redus intensitatea întrebărilor cu privire la modul în care trebuie motivați angajații.

Deoarece KITA conduce doar la reacții pe termen scurt, putem prevedea cu o certitudine rezonabilă că aceste programe vor fi din ce în ce mai costisitoare şi se vor dezvolta noi varietăți, pe măsură ce vechii KITA pozitivi ajung la punctul de saturație.

Igiena şi motivatorii

Voi reformula întrebarea binecunoscută astfel: Cum putem instala un generator într-un angajat? Înainte de a oferi sugestii teoretice şi practice, îmi voi prezenta pe scurt teoria atitudinilor profesionale prin motivare-igienă. Teoria s-a bazat în primă

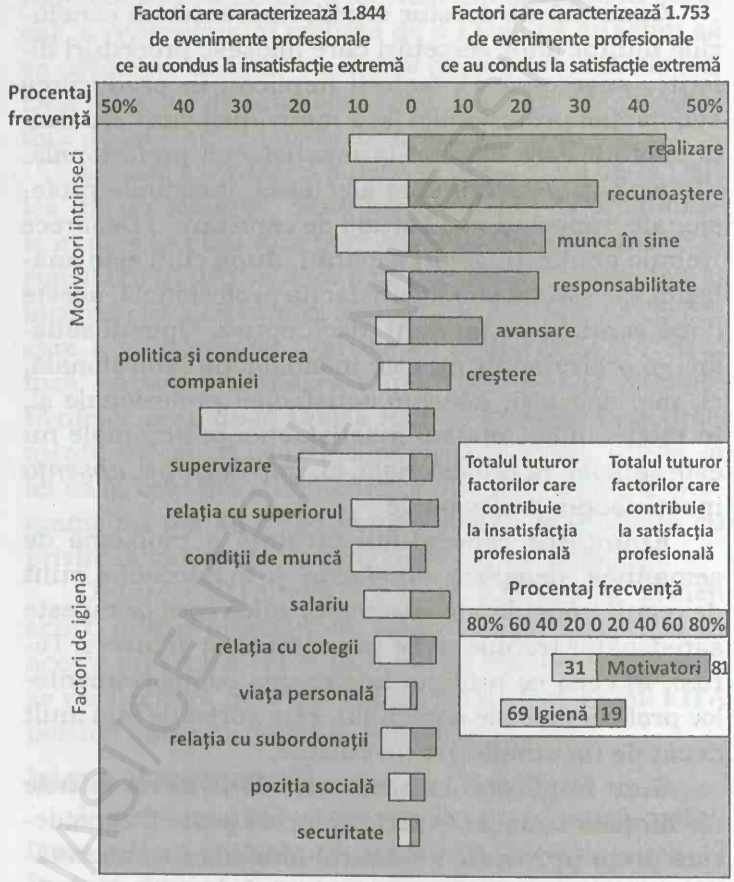
fază pe o examinare a evenimentelor din viața inginerilor și contabililor. De atunci s-au desfășurat cel puțin alte 16 cercetări, care au folosit o gamă variată de grupuri-țintă (inclusiv în unele țări comuniste), cercetarea originală devenind, astfel, unul dintre cel mai des repetate studii în domeniul atitudinilor profesionale.

Constatările acestor studii, împreună cu concluziile multor altor cercetări care folosesc proceduri diferite, sugerează că factorii implicați în producerea satisfacției profesionale (și a motivației) sunt separați de factorii care conduc la insatisfacție profesională. (Consultați „Factorii care afectează atitudinile profesionale, raportați în 12 studii de cercetare".) Deoarece trebuie analizați factori separați, după cum este analizată satisfacția sau insatisfacția profesională, aceste două sentimente nu sunt, deci, opuse. Opusul satisfacției profesionale nu este insatisfacția profesională, ci, mai degrabă, *absența* satisfacției profesionale și, în mod similar, opusul insatisfacției profesionale nu este satisfacția profesională, ci, mai degrabă, *absența* insatisfacției profesionale.

Enunțarea conceptului prezintă o problemă de semantică, deoarece satisfacția și insatisfacția sunt de regulă considerate antonime, adică ceea ce nu este satisfăcător trebuie să fie nesatisfăcător și invers. Totuși, în ceea ce privește înțelegerea comportamentelor profesionale ale oamenilor, este vorba de mai mult decât de un simplu joc de cuvinte.

Sunt implicate, în acest caz, două nevoi diferite ale ființelor umane. O serie de nevoi poate fi considerată drept provocată de natura animalică a umanității, și anume de dorința automată de a evita durerile provocate de mediul înconjurător, dar și de celelalte dorințe dobândite, care devin condiționate de nece-

Factorii care afectează atitudinile profesionale, raportați în 12 studii de cercetare



sitățile biologice de bază. De exemplu, foamea, o dorință biologică de bază, impune câștigarea de bani, iar banii devin, astfel, o dorință specifică. Cealaltă serie de nevoi se referă la o caracteristică a omului, și anume capacitatea de a realiza și, prin realizare, de a înregistra o creștere psihologică. Stimulii pentru necesitățile de creștere sunt sarcinile care determină creșterea, iar în contextul economic este vorba despre conținutul activității. Dimpotrivă, stimulii care determină un comportament de evitare a durerii se găsesc în mediul profesional.

Factorii de creștere sau *motivatori*, intrinseci unei activități, sunt: realizarea, recunoașterea realizării, munca în sine, responsabilitatea și creșterea sau avansarea. Factorii de evitare a insatisfacției sau de igienă (KITA), extrinseci activității, sunt următorii: politica și conducerea companiei, supervizarea, relațiile interpersonale, condițiile de muncă, salariul, poziția socială și securitatea.

În „Factorii care afectează atitudinile profesionale, raportați în 12 studii de cercetare" este prezentată o diagramă a factorilor implicați în satisfacția și insatisfacția profesională, creată pe baza unui eșantion de 1.685 de angajați. Rezultatele arată că motivatorii sunt cauzele principale ale satisfacției, iar factorii de igienă, cauzele principale ale insatisfacției în legătură cu munca. În categoria angajaților din cadrul celor 12 studii diferite au fost incluși: șefi de nivel inferior, femei de carieră, administratori în agricultură, persoane pe cale să se retragă din funcții de conducere, personal de întreținere a spitalelor, șefi de producție, infirmiere, operatori în alimentație, ofițeri în armată, ingineri, oameni de știință, menajere, profesori, tehnicieni, femei care lucrează ca asamblori, contabili, maiștri finlandezi și ingineri maghiari.

Aceste persoane au fost întrebate cu ce evenimente profesionale s-au confruntat în activitate, care le-au provocat o satisfacție sau insatisfacție extremă. Răspunsurile lor sunt împărțite în procente de evenimente profesionale „pozitive" totale şi evenimente profesionale „negative" totale. (Cifrele totalizează peste 100%, atât pentru „igienă", cât şi pentru „motivatori", fiindcă, de multe ori, cel puțin doi factori pot fi atribuiți unui singur eveniment; avansarea, de exemplu, este asociată asumării de responsabilități.

De pildă, un răspuns tipic referitor la realizările cu efect negativ asupra angajatului a fost: „Nu eram mulțumit fiindcă nu m-am achitat cu succes de sarcina care îmi fusese încredințată". Un răspuns tipic pentru numărul mic de evenimente profesionale pozitive referitoare la politica şi conducerea companiei a fost: „Am fost mulțumit fiindcă firma a reorganizat departamentul şi nu a mai trebuit să îi raportez unei persoane cu care nu mă înțelegeam".

După cum arată partea din dreapta jos a figurii, dintre toți factorii care contribuie la satisfacția profesională, 81% sunt motivatori, iar dintre factorii care contribuie la insatisfacția profesională a angajaților, 69% implică elemente de igienă.

Triunghiul etern

Există trei filosofii generale ale gestiunii personalului. Prima se bazează pe teoria organizațională, a doua pe ingineria industrială şi a treia pe ştiința comportamentală.

Teoreticienii organizaționali consideră că necesitățile umane sunt atât de irațională sau atât de variate şi adaptabile la cazuri specifice, încât principala funcție a direcției de personal este aceea să fie pragmatică, în funcție de situație. Din punctul lor de

vedere, dacă locurile de muncă sunt bine organizate, rezultatul va conduce la o structură profesională optimă, iar atitudinile profesionale favorabile vor fi inerente.

Inginerii industriali consideră că omenirea este orientată în mod mecanic şi motivată de raţiuni economice, iar necesităţile oamenilor sunt satisfăcute cel mai bine prin crearea unui proces profesional cu o eficienţă optimă. Prin urmare, scopul direcţiei de personal trebuie să fie conceperea celui mai adecvat sistem de stimulente şi stabilirea unor condiţii de lucru specifice, care să faciliteze o utilizare cât mai eficientă a maşinăriei umane. Prin structurarea activităţilor astfel încât să se asigure o funcţionare extrem de eficientă, inginerii consideră că pot obţine o organizare optimă a activităţii şi o atitudine profesională corespunzătoare.

Specialiştii comportamentali se axează pe sentimentele grupului, pe atitudinile angajaţilor individuali şi pe climatul social şi psihologic al organizaţiei. Această persuasiune evidenţiază una sau mai multe dintre diferitele necesităţi de igienă şi motivare. Abordarea sa faţă de gestiunea personalului constă, în general, în evidenţierea unui tip de educare a relaţiilor umane, în speranţa stimulării unor atitudini sănătoase ale angajaţilor şi a unui climat organizaţional favorabil pentru valorile umane. Se consideră că o atitudine corespunzătoare va duce la o activitate şi la o structură organizaţională eficiente.

Există întotdeauna dezbateri aprinse cu privire la eficacitatea globală a abordărilor teoreticienilor organizaţionali şi ale inginerilor industriali. Desigur, ambele abordări au obţinut numeroase rezultate, însă întrebarea permanentă cu care se confruntă specialiştii comportamentali este următoarea: Ce costuri

comportă problemele umane care, în final, determină organizația să cheltuiască mai mult – de exemplu demisii, absenteism, greşeli, încălcarea normelor de siguranță, greve, denaturarea producției, salarii şi prime mai mari? Pe de altă parte, specialiştii în comportamente susțin că gestiunea personalului se îmbunătățeşte considerabil dacă se apelează la abordarea lor.

Teoria motivare-igienă sugerează că activitatea trebuie *îmbogățită* pentru a stimula o utilizare eficientă a personalului. O astfel de încercare sistematică de motivare a angajaților prin manipularea factorilor motivaționali se află încă la începuturi. Termenul *îmbogățire a unei activități* descrie această mişcare embrionară. Trebuie evitat termenul mai vechi, de extindere a activității, deoarece el este asociat eşecurilor din trecut, datorate neînțelegerii problemelor. Îmbogățirea activității îi oferă angajatului şansa să se dezvolte din punct de vedere psihologic, în timp ce extinderea activității nu face altceva decât să mărească activitatea, din punct de vedere structural. Întrucât îmbogățirea ştiințifică a activității este un concept foarte nou, acest articol sugerează doar principiile şi măsurile practice care au fost propuse recent în urma mai multor experimente de succes.

Încărcarea activității

În încercarea de îmbogățire a anumitor posturi de serviciu, conducerea reduce, deseori, contribuția personală a angajaților şi nu le oferă şansa de a se dezvolta în activitatea cu care sunt obişnuiți. Aceste demersuri, pe care le vom numi încărcarea orizontală a activității (opusă încărcării verticale sau oferirii de factori motivatori), au reprezentat o problemă pentru programele anterioare de extindere a activității. Încăr-

carea activității nu face altceva decât să extindă lipsa de semnificație a unei activități. Iată o serie de exemple ale acestei abordări, împreună cu efectul lor:

- Angajații sunt provocați prin creșterea volumului de producție așteptat. Dacă fiecare angajat strânge 10.000 de șuruburi pe zi, să vedem dacă un angajat poate strânge 20.000 de șuruburi pe zi. Aritmetica ne arată că zero înmulțit cu zero face tot zero.

- La activitatea existentă se adaugă o altă activitate fără sens, de regulă o activitate administrativă de rutină. În acest caz, se adună zero cu zero.

- Se rotesc sarcinile mai multor funcții care trebuie îmbogățite. O perioadă se spală vase, apoi se spală argintăria. Se înlocuiește un zero cu un alt zero.

- Sunt eliminate cele mai grele părți ale sarcinilor, pentru ca lucrătorul să fie liber să facă mai multe sarcini mai puțin dificile. Această abordare tradițională a ingineriei industriale folosește scăderea, în scopul realizării adunării.

Acestea sunt tipuri uzuale de încărcare orizontală care apar deseori în sesiunile preliminare de discuții privind îmbogățirea posturilor de serviciu. Principiile încărcării verticale nu fost încă puse în aplicare complet și rămân destul de generale, însă în „Principiile încărcării profesionale verticale" am prezentat șapte premise utile în acest sens.

Punerea în practică

Un exemplu dintr-un experiment foarte reușit de îmbogățire a posturilor de serviciu poate ilustra dife-

rența între încărcarea profesională orizontală şi cea verticală. Subiecții acestui studiu au fost persoanele de contact cu acționarii, angajate de o corporație foarte mare. Aparent, activitatea acestor informatori selecționați cu grijă şi bine instruiți era destul de complexă şi de provocatoare, însă aproape toți indicii de performanță şi atitudinea profesională aveau un nivel redus, iar interviurile la plecare confirmau faptul că provocările activității nu existau decât în plan teoretic.

A fost inițiat un proiect de îmbogățire profesională, sub forma unui experiment pe un grup, desemnat ca unitate de realizare, a cărui activitate a fost îmbogățită în baza principiilor descrise în „Principiile încărcării profesionale verticale". Un grup de control şi-a desfăşurat în continuare activitatea în mod obişnuit. (Existau, de asemenea, două grupuri „independente" de informatori, constituite pentru măsurarea aşa-zisului efect Hawthorne, adică dacă productivitatea şi atitudinea față de muncă se schimbă în mod artificial, pur şi simplu pentru că angajații au senzația că firma le acordă mai multă atenție prin faptul că fac ceva diferit sau nou. Rezultatele pentru aceste grupuri au fost în mare măsură aceleaşi ca şi pentru grupul de control şi, din rațiuni de simplitate, nu le voi prezenta în acest rezumat.) Nu s-au introdus modificări la nivelul factorilor de igienă pentru niciunul dintre grupuri, cu excepția celor care ar fi fost aplicate oricum, precum creşterile salariale normale.

Modificările pentru unitatea de realizare au fost introduse în primele două luni, când s-a pus în aplicare treptat, cu fiecare săptămână, câte unul dintre cei şapte factori motivatori menționați în „Principiile încărcării profesionale verticale". La finalul celor şase luni, membrii unității de realizare îşi depăşiseră co-

Principiile încărcării profesionale verticale

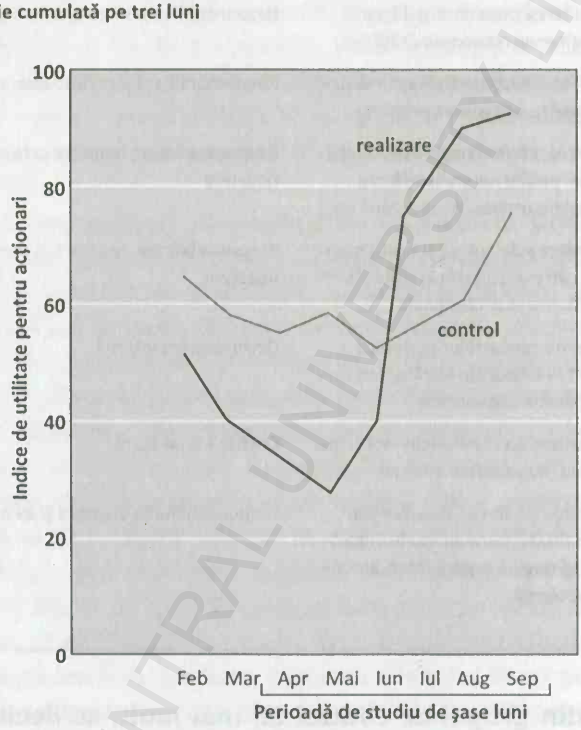
Principiul	Factorii de motivare implicați
A. Eliminarea unor controale, cu menținerea responsabilității	Responsabilitate și realizare personală
B. Creșterea responsabilității indivizilor pentru activitatea proprie	Responsabilitate și recunoaștere
C. Oferirea, către o singură persoană, a unei unități naturale de lucru complete (modul, divizie, zonă etc.)	Responsabilitate, realizare și recunoaștere
D. Acordarea de autoritate suplimentară către angajați în activitatea lor; libertate profesională	Responsabilitate, realizare și recunoaștere
E. Punerea rapoartelor periodice direct la dispoziția lucrătorilor, nu neapărat a superiorilor	Recunoaștere internă
F. Introducerea unor sarcini noi și mai dificile, neabordate anterior	Creștere și învățare
G. Alocarea de sarcini specifice sau specializate, permițându-le angajaților să devină experți într-o anumită problemă	Responsabilitate, creștere și avansare

legii din grupul de control și, mai mult, se declarau mult mai satisfăcuți de propria activitate. Alte rezultate au arătat că, la nivelul grupului de realizare, se redusese absenteismul și, prin urmare, crescuse rata de promovare.

Experimentul privind performanțele angajaților la nivelul companiei ilustrează modificările de performanță, cuantificate în lunile februarie și martie, înainte de începerea perioadei de studiu și la finalul fiecărei luni a perioadei de studiu. Indicele de utilitate pentru acționari reprezintă calitatea scrisorilor,

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Experimentul privind performanțele angajaților la nivelul companiei



inclusiv exactitatea informațiilor şi viteza de reacție la mesajele interogative ale acționarilor. Indicele pentru luna curentă a fost ponderat cu media ultimelor două luni, aşa că îmbunătățirea a fost mai greu de atins dacă indicii lunilor anterioare erau slabi. „Realizatorii" înregistrau performanțe inferioare înainte de începerea perioadei de şase luni, iar indicele lor de utilitate a performanțelor a scăzut în continuare după introducerea factorilor de motivare, din cauza

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

incertitudinii privind noile responsabilități asumate. În a treia lună, însă, performanțele s-au îmbunătățit şi, în curând, membrii acestui grup atinseseră un nivel ridicat de realizări.

Experimentul privind schimbarea atitudinii față de sarcinile din companie prezintă atitudinile celor două grupuri față de propria activitate, cuantificate la finalul lunii martie, chiar înainte de introducerea primului factor de motivare şi, apoi, la finalul lunii septembrie. Informatorilor li s-au adresat 16 întrebări, toate referitoare la motivare. Una tipică a fost: „În activitatea dumneavoastră, câte şanse aveți de a aduce contribuții valoroase?" Răspunsurile se bazau pe o scală de evaluare de la 1 la 5, 80 fiind scorul maxim posibil. Realizatorii au devenit mult mai mulțumiți de propria activitate, în timp ce atitudinea unității de control a rămas în mare parte neschimbată (scăderea nu are semnificație din punct de vedere statistic).

Cum a fost restructurată activitatea acestor informatori? Experimentul privind extinderea în comparație cu îmbogățirea activităților informatorilor din cadrul unei companii prezintă sugestiile formulate, care au fost considerate o încărcare orizontală şi modificările reale privind încărcarea verticală, ce au fost integrate în activitatea unității realizatoare. Literele din coloana „Principiul", după „Încărcarea verticală", se referă la literele corespunzătoare din „Principiile încărcării profesionale verticale". Liderul va observa că formele de încărcare orizontală refuzate corespund îndeaproape listei de manifestări frecvente pe care le-am menționat anterior.

Măsuri pentru îmbogățirea profesională

După ce ideea de motivare a fost descrisă în practică, iată măsurile pe care trebuie să le ia managerii

pentru aplicarea acestui principiu în cazul propriilor angajați:

1. Se vor selecta locurile de muncă în care a) investițiile în ingineria industrială nu fac ca modificările să fie prea costisitoare, b) atitudinile sunt deficitare, c) igiena devine foarte costisitoare și d) motivarea va determina o diferență la nivelul performanțelor.

2. Abordați aceste locuri de muncă având convingerea că ele pot fi schimbate. Anii de tradiție îi fac pe directori să creadă că textul unei fișe a postului este sfânt și că ei nu pot acționa decât în sensul stimulării angajaților.

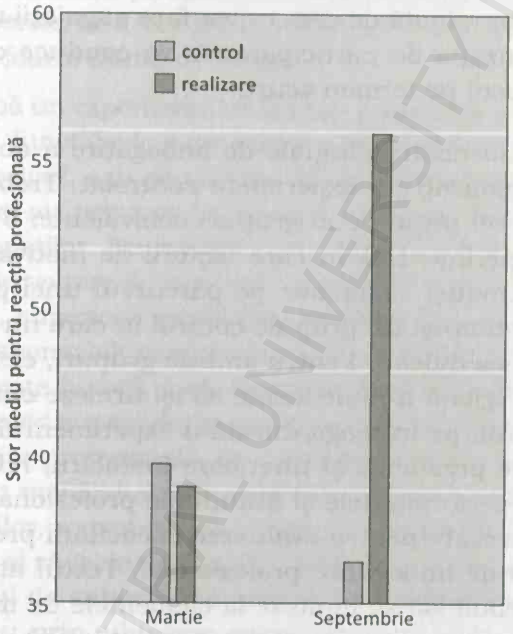
3. Concepeți o listă de modificări care ar putea îmbogăți locurile de muncă, fără să vă preocupați de aplicabilitatea lor practică.

4. Reduceți lista, eliminând sugestiile care implică probleme de igienă, nu de motivare reală.

5. Reduceți lista, eliminând cerințele generale, precum „acordarea unei responsabilități sporite", care sunt rareori puse în practică. Problema pare una evidentă, însă cuvintele motivaționale nu au dispărut niciodată, ci pur și simplu substanța a fost raționalizată și organizată. Cuvinte precum „responsabilitate", „creștere", „realizare" și „provocare" au fost ridicate la rang de imn pentru toate organizațiile. Iată o veche problemă, aceea a steagului considerat mai important decât lupta pentru țară, aceea a importanței formei, în detrimentul substanței.

Experimentul privind schimbarea atitudinii față de sarcinile din companie

Scoruri medii la începutul şi la finalul perioadei de şase luni



6. Eliminați din listă orice sugestii de încărcare *orizontală*.

7. Evitați participarea directă a angajaților ale căror activități vor fi îmbogățite. Ideile exprimate de către aceştia constituie, fără îndoială, o sursă valoroasă pentru modificările recomandate, însă implicarea lor directă contaminează procesul cu elemente de *igienă* privind relațiile umane şi, mai ales, le va da angajaților doar *senzația* că

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

au o contribuție. Activitatea trebuie modificată, iar conținutul este cel care va crea motivația, nu atitudinile privind implicarea sau provocarea inerentă începerii unei activități. Procesul respectiv se va încheia în scurt timp, iar motivarea va fi determinată de ceea ce vor face angajații ulterior. Senzația de participare nu va conduce decât la reacții pe termen scurt.

8. În încercările inițiale de îmbogățire a activității, organizați un experiment controlat. Trebuie alese cel puțin două grupuri echivalente: o unitate experimentală în care factorii de motivare sunt introduşi sistematic pe parcursul unei perioade de timp şi un grup de control în care nu se aplică modificări. Pentru ambele grupuri, elementele de igienă trebuie lăsate să îşi urmeze cursul natural, pe întreaga durată a experimentului. Testele prealabile şi ulterioare instalării, referitoare la performanțele şi atitudinile profesionale, sunt necesare pentru evaluarea eficacității programului de îmbogățire profesională. Testul atitudinal trebuie să se limiteze la elementele de motivare, pentru a disocia opiniile angajaților cu privire la sarcinile care le sunt alocate de senzațiile privind igiena înconjurătoare pe care le-ar putea avea.

9. Trebuie să fiți pregătit pentru o reducere a performanței la nivelul grupului experimental în primele câteva săptămâni. Trecerea la o nouă activitate poate conduce la o reducere temporară a eficienței.

10. Aşteptați-vă ca superiorii dumneavoastră direcți să manifeste anxietate sau ostilitate cu privire la modificările pe care le efectuați. Anxietatea se

datorează temerilor că modificările vor conduce la performanțe inferioare ale unității pe care o conduc. Ostilitatea va apărea atunci când angajații vor începe să își asume responsabilitățile de performanță pe care și le arogă și superiorii. Un superior fără obligații de verificare nu prea mai are foarte multe de făcut.

După un experiment de succes, superiorii descoperă, însă, funcțiile de supervizare și manageriale pe care le-au neglijat, sau pe care nu le-au efectuat niciodată fiindcă și-au petrecut tot timpul verificând activitatea subordonaților. De exemplu, în cadrul diviziei de cercetare-dezvoltare a unei mari companii din industria chimică, superiorii asistenților de laborator erau, teoretic, responsabili pentru instruirea și evaluarea acestora. Aceste funcții, însă, începuseră să fie îndeplinite într-un mod superficial și automat. După programul de îmbogățire profesională, pe parcursul căruia superiorii nu au mai fost simpli observatori ai performanțelor asistenților, superiorii au început să analizeze performanțele și să își instruiască în mod riguros angajații.

Stilul de supervizare centrat pe angajați va fi stimulat nu prin educarea superiorilor, ci prin modificarea sarcinilor acestora.

Îmbogățirea profesională nu trebuie să fie un demers individual, ci o funcție continuă de conducere. Modificările inițiale trebuie să dureze foarte mult, din următoarele motive:

- Modificările trebuie să ridice activitatea la un nivel de provocare comparabil cu competențele puse în aplicare.

Experimentul privind extinderea în comparație cu îmbogățirea activităților informatorilor din cadrul unei companii

Sugestii de încărcare orizontală respinse

Trebuie stabiliți parametri ficși privind scrisorile la care trebuie răspuns în fiecare zi, folosind un nivel greu de atins.

Secretarele pot scrie chiar ele scrisorile, le pot compune sau pot prelua orice alte funcții administrative.

Situațiile dificile sau complexe pot fi alocate câtorva secretare, astfel încât restul să aibă un randament ridicat. Aceste roluri pot fi schimbate periodic.

Secretarele pot fi rotite prin intermediul unităților care se ocupă de clienți diferiți, iar apoi pot fi retrimise la unitatea de origine.

Sugestiile de încărcare verticală adoptate	**Principiul**
La nivelul fiecărei unități au fost desemnați experți în domeniu, pe care să îi consulte ceilalți membri ai unității, înainte de a solicita ajutorul superiorului. (Superiorul răspundea la toate întrebările specializate și dificile.)	G
Informatorii semnează scrisorile în nume propriu. (Superiorul semna toate scrisorile.)	B
Activitatea informatorilor mai experimentați era verificată mai rar de către superiori și avea loc la biroul informatorului, verificările scăzând de la 100% la 10%. (Înainte, toate scrisorile informatorilor erau verificate de superiori.)	A
Se discuta despre producție, dar doar în sensul că „se va lucra o normă întreagă". După ce a trecut timpul, nu s-a mai menționat acest aspect. (Înainte, grupului i se reamintea în permanență la câte scrisori trebuia să răspundă.)	D
Scrisorile trimise mergeau direct la poștă, fără să mai treacă prin biroul superiorului. (Înainte, scrisorile treceau întotdeauna pe la superiori.)	A
Informatorii erau încurajați să răspundă la scrisori într-un stil mai personalizat. (Înainte se utilizau scrisori de tip formular.)	C
Fiecare informator răspundea personal pentru calitatea și exactitatea scrisorilor. (Această responsabilitate le revenea superiorului și verificatorului.)	B, E

- Cei care încă au competențe excedentare își vor putea demonstra capacitățile și vor putea fi promovați pe funcții mai bune.

- Natura intrinsecă a motivatorilor, spre deosebire de cea a factorilor de igienă, constă în aceea că ei au un efect pe termen mai lung asupra atitudinilor angajaților. Este posibil ca activitatea să trebuiască îmbogățită din nou, însă aceasta nu se va întâmpla la fel de des ca nevoia de igienă.

Nu toate locurile de muncă pot fi îmbunătățite și nu toate locurile de muncă au nevoie de acest lucru. Dacă o proporție mică din timpul și banii alocați actualmente elementelor de igienă ar fi, însă, alocată eforturilor de îmbogățire profesională, câștigul economic și din punctul de vedere al satisfacției umane ar fi unul dintre cele mai importante dividende pe care le-au obținut vreodată economia și societatea prin eforturile de perfecționare a gestiunii personalului.

Argumentul pentru îmbogățirea profesională poate fi rezumat într-un mod destul de simplu. Dacă aveți angajați pentru o anumită activitate, folosiți-i. Dacă nu-i puteți folosi la activitatea respectivă, scăpați de ei, fie prin automatizare, fie prin selectarea unor persoane cu competențe inferioare. Dacă nu-i puteți folosi și nu puteți scăpa de ei, atunci aveți o problemă de motivare.

Articol publicat inițial în septembrie 1987

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sindromul eșecului predestinat

de Jean-François Manzoni și Jean-Louis Barsoux

ATUNCI CÂND UN ANGAJAT EȘUEAZĂ în activitatea sa ori înregistrează performanțe slabe, de regulă superiorii săi nu se învinuiesc pe ei înșiși. Superiorul poate susține că angajatul nu înțelege ce are de făcut sau că nu este motivat să reușească, nu-și poate stabili priorități ori nu acceptă sfaturi. Indiferent de motiv, problema este considerată a fi vina angajatului și, totodată, responsabilitatea acestuia.

Este adevărat acest lucru? Uneori, desigur, răspunsul este afirmativ. Unii angajați nu se ridică la înălțimea activităților care le sunt alocate și nici nu se vor ridica vreodată, din lipsă de cunoștințe, de competențe sau pur și simplu fiindcă așa vor. Însă uneori – chiar deseori am putea spune –, pentru performanțele deficitare ale unui angajat poate fi de vină chiar șeful său.

Poate că „vină" este un cuvânt prea puternic, însă el este potrivit în această situație. De fapt, cercetările noastre sugerează că șefii – deși accidental și, de regulă, cu cele mai bune intenții – sunt deseori responsabili pentru lipsa de succes a unui angajat. (Consultați „Despre studiile de cercetare".) În ce mod? Creând și consolidând o dinamică al cărei efect primordial este acela de a determina persoanele cu

performanțe slabe să eșueze. Dacă efectul Pygmalion descrie o dinamică în care o persoană se ridică la înălțimea unor așteptări mărețe, sindromul eșecului predestinat explică situația opusă și descrie o dinamică în baza căreia angajații mediocri sau cei cu performanțe inferioare respectă așteptările reduse pe care le au superiorii de la ei. Rezultatul este acela că, în final, aceștia părăsesc organizația, în mod voluntar sau nu.

De regulă, sindromul debutează în mod imperceptibil. Avântul său inițial se poate datora performanțelor deficitare, de exemplu atunci când un angajat pierde un client, nu atinge un obiectiv sau ratează un termen-limită. Totuși, de cele mai multe ori, motivul este mai puțin clar. Un angajat este transferat într-o altă divizie, cu o recomandare nu foarte călduroasă din partea șefului său anterior. Sau poate că șeful și angajatul nu se înțeleg la nivel personal (există mai multe studii care arată că impresiile unui șef pot fi determinate în mare măsură de compatibilitatea dintre șef și subordonatul său, bazată pe similitudinea atitudinilor, valorilor sau caracteristicilor sociale). În orice caz, sindromul se declanșează atunci când șeful începe să se îngrijoreze în legătură cu faptul că performanțele angajatului nu sunt cele așteptate.

Apoi, șeful ia măsurile impuse de activitatea deficitară a subordonatului: îi acordă acestuia timp și atenție sporite, îi cere să obțină aprobări înainte de a lua decizii, dorește să vadă mai multe documente justificative pentru deciziile respective sau îl observă mai îndeaproape pe angajatul respectiv și îi critică mai aspru comentariile.

Scopul acestor măsuri este acela de a stimula performanțele și de a-l ajuta pe subordonat să nu comită greșeli. Din păcate, însă, subordonații interpre-

tează această accentuare a supravegherii drept lipsă de încredere. În timp, din cauza aşteptărilor reduse, ei încep să se îndoiască de propriile capacităţi şi de propria judecată şi îşi pierd motivarea să ia decizii autonome sau să facă orice altceva, întrucât au senzaţia că şeful oricum va critica tot ceea ce vor face sau va prelua el sarcina.

În mod ironic, şeful consideră că o astfel de îndepărtare a subordonatului reprezintă o dovadă a faptului că acesta este un angajat slab. La urma urmei, subordonatul nu ajută organizaţia cu idei sau cu energie. Aşadar, ce face şeful? Măreşte din nou presiunea şi supravegherea, observând, criticând şi verificând tot ceea ce face subordonatul. În final, subordonatul renunţă la visele sale de a avea o contribuţie măreaţă. Atât şeful, cât şi subordonatul se instalează într-o rutină nemulţumitoare, însă suportabilă în afara conflictelor periodice. În situaţia cea mai dificilă, intervenţia şi verificările intense ale şefului îl determină pe angajat să nu mai facă absolut nimic şi consumă atât de mult timp, încât angajatul demisionează sau este concediat. (Consultaţi: „Sindromul eşecului predestinat. Reacţii adverse neintenţionate: agravarea relaţiei profesionale.")

Poate că cel mai descurajant aspect al sindromului eşecului predestinat este acela că acesta se autoalimentează şi se autoconsolidează, într-un cerc extrem de vicios. Procesul se autoalimentează fiindcă acţiunile şefului contribuie la dezvoltarea comportamentului specific unor angajaţi slabi şi se autoconsolidează fiindcă subordonaţii nu depăşesc aşteptările reduse ale şefului. Astfel, atât comportamentul şefului, cât şi cel al subordonaţilor rămân neschimbate şi, fără intenţie, relaţia evoluează din ce în ce mai rău.

Ideea, pe scurt

Un angajat problematic! Performanţele lui se înrăutăţesc, *în pofida* monitorizării atente. Ce se întâmplă?

Calmaţi-vă. E posibil să fiţi de vină chiar *dumneavoastră*, declanşând inconştient sindromul eşecului predestinat. Angajaţii pe care dumneavoastră (poate în mod fals) îi consideraţi slabi se *coboară* la aşteptările dumneavoastră. Iată cum:

1. Începeţi cu o relaţie pozitivă.
2. Ceva – un termen ratat, un client pierdut – vă face să vă îndoiţi de performanţele angajatului şi începeţi să îl supravegheaţi mai îndeaproape.
3. Angajatul bănuieşte că nu mai aveţi încredere în el şi începe să aibă *şi el* dubii. Nu mai dă tot ce are mai bun, reacţionează mecanic la comenzile dumneavoastră şi evită deciziile.
4. Consideraţi că acest nou comportament e încă o dovadă de mediocritate şi înăspriţi în continuare controlul.

De ce nu ar fi mai bine să îl concediaţi? Fiindcă probabil veţi repeta acelaşi comportament şi cu ceilalţi angajaţi. Cel mai bine este să *inversaţi* dinamica. Derularea în sens invers a spiralei eşecului predestinat vă va asigura un câştig sporit: compania primeşte ce e mai bun de la angajaţi, dar şi de la dumneavoastră.

Un exemplu în acest sens este cel al lui Steve, şef de producţie la o companie din topul *Fortune 100*. Când l-am cunoscut, ni s-a părut o persoană extrem de motivată, energică şi întreprinzătoare. Se ocupa cu succes de sarcinile care îi erau încredinţate, monitoriza problemele şi le rezolva rapid. Şeful său avea foarte mare încredere în el şi îi acordase un calificativ excelent. Datorită performanţelor sale deosebite, Steve a fost ales să conducă o nouă linie de producţie, considerată esenţială pentru viitorul companiei.

În noua sa funcţie, Steve îi raporta lui Jeff, care tocmai fusese promovat într-o funcţie de conducere în cadrul fabricii. În primele săptămâni ale relaţiei, Jeff l-a rugat periodic pe Steve să elaboreze scurte analize ale situaţiilor semnificative de respingere la controlul calităţii. Deşi Jeff nu i-a explicat acest lucru

lui Steve la momentul respectiv, solicitarea sa avea două obiective majore: să genereze informaţii de natură să îi ajute pe amândoi să se familiarizeze cu noul proces de producţie şi să îl ajute pe Steve să îşi dezvolte obiceiul de a efectua în mod sistematic o analiză cauzală a problemelor legate de calitate. Totodată, fiind proaspăt desemnat în funcţia sa, Jeff dorea să-i arate şefului său că stăpâneşte situaţia.

Necunoscând motivele lui Jeff, Steve a fost descumpănit. S-a întrebat de ce trebuie să prezinte rapoarte privind informaţii pe care le înţelegea şi le monitoriza foarte bine. Parţial din lipsă de timp, parţial ca reacţie la imixtiunile şefului său, Steve nu s-a preocupat foarte mult de rapoarte. Întârzierea şi calitatea mediocră a acestora l-au făcut pe Jeff să creadă că Steve nu este un angajat conştiincios. A solicitat din nou rapoartele, de data aceasta pe un ton mai ferm. Lui Steve, acest lucru i-a confirmat faptul că Jeff nu are încredere în el. A evitat tot mai mult interacţiunea cu acesta şi i-a îndeplinit solicitările cu o rezistenţă tot mai mare. În scurt timp, Jeff s-a convins că Steve nu este destul de eficient şi nu se poate descurca fără ajutor. A început să îi supravegheze fiecare mişcare, spre nemulţumirea evidentă a lui Steve. La un an de la preluarea, cu entuziasm, a noii linii de producţie, Steve era atât de dezamăgit, încât se gândea să îşi dea demisia.

Cum pot distruge managerii sindromul eşecului predestinat? Înainte de a răspunde la această întrebare, să privim cu mai multă atenţie dinamica ce declanşează şi dezvoltă acest sindrom.

Deconstruirea sindromului

Am spus mai înainte că sindromul eşecului predestinat debutează de regulă imperceptibil, adică apare pe nesimţite în mintea şefului şi a angajatului,

Ideea, în practică

Cum debutează sindromul eşecului predestinat

- Un şef îşi califică angajaţii drept buni sau slabi în funcţie de:
- primele *impresii* în legătură cu motivarea, iniţiativa, creativitatea şi perspectivele strategice ale angajaţilor;
- opiniile şefilor anteriori;
- o primă interpretare greşită; şi
- incompatibilitatea dintre şef şi subordonat.

Apoi, şeful observă *doar* elementele care îi confirmă calificarea şi le ignoră pe cele contradictorii. De asemenea, şeful tratează grupurile în mod diferit:

- grupurile bune beneficiază de autonomie, feedback şi încredere.
- grupurile slabe sunt controlate în mod strict.

Costurile sindromului eşecului predestinat

Acest sindrom le face rău tuturor:

- *Angajaţii* nu mai propun idei şi informaţii, nu mai cer ajutorul, evită contactul cu şefii şi devin defensivi.
- *Organizaţia* nu primeşte ce e mai bun de la angajaţi.
- *Şeful* consumă energie pentru a face faţă altor activităţi. Reputaţia sa are de suferit, fiindcă angajaţii îl consideră nedrept.
- *Spiritul de echipă* se diminuează, deoarece angajaţii consideraţi slabi sunt îndepărtaţi, iar cei consideraţi buni sunt supraaglomeraţi.

Cum se poate inversa spirala eşecului predestinat

Dacă sindromul încă nu a debutat, puteţi preveni apariţia acestuia:

până ce, subit, amândoi îşi dau seama că relaţia s-a deteriorat. La baza sindromului se află o serie de prezumţii cu privire la angajaţii slabi, pe care, de regulă, şefii le acceptă în mod automat. Studiul nostru arată că, de fapt, şefii compară angajaţii slabi cu cei buni folosind următorii descriptori:

- mai puţin motivat, mai puţin energic şi mai puţin dispus să se autodepăşească;
- mai pasiv în ceea ce priveşte preluarea unor probleme sau proiecte;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Stabiliţi din timp aşteptările pe care le aveţi de la noii angajaţi. Acordaţi-le cât mai multă libertate pe măsură ce încep să îşi stăpânească activitatea.
- Verificaţi-vă periodic propriile impresii. Întrebaţi-vă: „Care sunt *faptele* legate de performanţele acestui angajat?" „Chiar este atât de slab?"
- Asiguraţi o atmosferă de încredere, permiteţi-le angajaţilor să vă contrazică. Se vor simţi bine dacă vor discuta cu dumneavoastră despre performanţele lor şi despre relaţia pe care o aveţi cu ei.

Dacă sindromul deja a apărut, discutaţi cu angajatul despre dinamica acestuia:

1. Alegeţi un loc neutru, nu ostil; folosiţi un limbaj clar („Să discutăm despre relaţia şi rolurile noastre") şi recunoaşteţi rolul pe care îl jucaţi în situaţia de tensiune.
2. Stabiliţi punctele tari şi punctele slabe ale angajatului. Susţineţi-vă afirmaţiile cu fapte, nu cu impresii.
3. Depistaţi cauzele punctelor slabe. Nu sunteţi de acord în legătură cu priorităţile? Angajatul nu deţine anumite cunoştinţe sau competenţe? Întrebaţi-l: „În ce fel vă îngreunează situaţia comportamentul meu?"
4. Identificaţi modalităţi de creştere a performanţelor. Instruire? Noi experienţe? Luaţi o decizie în legătură cu volumul şi tipul de supraveghere pe care îl veţi exercita. Afirmaţi-vă dorinţa de a îmbunătăţi situaţia.
5. Angajaţi-vă să comunicaţi mai deschis: „Data viitoare când fac ceva care sugerează că am aşteptări reduse, mă puteţi informa imediat?"

- mai puţin agresiv în ceea ce priveşte anticiparea problemelor;
- mai puţin inovator şi mai puţin capabil să sugereze idei;
- mai tradiţional ca viziune şi perspectivă strategică;
- mai predispus să nu comunice informaţii şi să îşi impună autoritatea, devenind un şef slab pentru subordonaţii săi.

Pe baza acestor prezumții, șefii tind să îi trateze pe angajații slabi și pe cei buni în moduri foarte diferite. Într-adevăr, numeroase studii au arătat că 90% dintre șefi își tratează o parte dintre subordonați ca și cum ar fi membri ai unui grup bun, în timp ce pe ceilalți îi consideră drept făcând parte dintr-un grup slab. Membrii grupului bun sunt considerați colaboratori de încredere și, deci, beneficiază de mai multă autonomie și feedback, iar șefii le arată că au încredere în ei. Relația dintre șefi și subordonați este una de încredere și influență reciprocă. De cealaltă parte, membrii grupului slab sunt considerați simpli angajați și sunt controlați într-un mod mai oficial, mai puțin personal, cu accentul pe reguli, politici și autoritate. (Pentru mai multe informații privind modul diferit în care șefii îi tratează pe angajații slabi și pe cei buni, consultați tabelul „Angajații buni, la grupul bun, angajații slabi, la grupul slab".)

De ce au managerii tendința de a-și clasifica subordonații în grupuri bune sau slabe? Din același motiv pentru care și noi ne judecăm rudele, prietenii și cunoștințele: pentru a ne face viața mai ușoară. Cu toții obișnuim să punem etichete, fiindcă astfel funcționăm mai eficient și economisim timp, întrucât știm deja cum să interpretăm anumite evenimente și cum să interacționăm cu cei din jur. Managerii, de exemplu, folosesc stilul categoric de gândire pentru a stabili rapid cui îi vor aloca fiecare sarcină. Acesta este un aspect pozitiv.

Aspectul negativ al stilului categoric de gândire este acela că el conduce la o închidere prematură în interiorul organizației. Dacă șeful deja s-a hotărât că un subordonat nu este foarte motivat și are capacități limitate, el va remarca mai degrabă faptele care susțin această idee și le va ignora în mod selectiv pe

cele care i-ar putea demonstra contradictoriul. (De exemplu, un şef poate interpreta o idee excelentă privind un nou produs, venită din partea unui membru al grupului slab, drept un eveniment întâmplător.) Din păcate pentru unii subordonaţi, mai multe studii arată că şefii tind să ia decizii cu privire la grupurile bune şi la cele slabe chiar şi la numai cinci zile de la momentul cunoaşterii angajaţilor.

Şefii sunt conştienţi de acest proces de selecţie şi de atitudinea lor diferită faţă de angajaţii buni şi cei slabi? Cu siguranţă. De fapt, şefii care au făcut obiectul studiului nostru, indiferent de naţionalitate, companie sau personalitate, erau conştienţi că se comportă într-un mod mai autoritar cu angajaţii pe care îi considerau slabi. Unii dintre ei consideră că această abordare este „utilă şi adecvată", însă mulţi recunosc că, deşi încearcă să nu facă acest lucru, tind să îşi piardă mai repede răbdarea în cazul angajaţilor slabi decât în cazul celor buni. Ideea de bază este că managerii sunt conştienţi că sunt mai autoritari cu angajaţii pe care îi consideră slabi şi, pentru ei, acest comportament nu reprezintă o eroare de aplicare, ci o intenţie.

Ceea ce şefii *nu* înţeleg de obicei este faptul că performanţele angajaţilor sunt afectate de controlul excesiv, întrucât motivarea le este subminată din două puncte de vedere: neacordându-li-se autonomie profesională şi prin subevaluare. Controlul strict arată că şeful presupune că subordonatul nu îşi poate desfăşura bine activitatea dacă nu respectă o serie de norme stricte. Atunci când subordonatul înţelege cât de reduse sunt aşteptările pe care le are şeful în legătură cu el, îi este afectată încrederea în propria persoană. Aceasta este o situaţie deosebit de problematică, fiindcă numeroase studii arată că angajaţii

Despre studiile de cercetare

Articolul de faţă se bazează pe două studii care au drept scop înţelegerea relaţiei de cauzalitate dintre stilul de conducere şi performanţele subordonaţilor, adică explicarea modului în care şefii şi subordonaţii îşi influenţează reciproc comportamentul. Primul studiu, care a inclus sondaje, interviuri şi observaţii, a analizat 50 de perechi şef-subordonat, din patru unităţi de producţie ale unor companii înscrise în topul *Fortune 100*. Al doilea studiu s-a bazat pe un sondaj informal administrat unui număr de aproximativ 850 de directori care au participat la programele de dezvoltare directorială organizate de INSEAD în ultimii trei ani şi avea drept scop verificarea şi îmbunătăţirea rezultatelor obţinute în urma primului studiu. Directorii din cadrul celui de-al doilea studiu au reprezentat o gamă variată de naţionalităţi, sectoare economice şi personalităţi.

se ridică sau se coboară la nivelul pe care îl aşteaptă şefii de la ei sau, desigur, la nivelul pe care îl aşteaptă ei înşişi.[1]

Desigur, şefii spun de multe ori: „Am foarte mare grijă în ceea ce priveşte aşteptările. Îi controlez mai strict pe angajaţii mai slabi, dar mă asigur că ei nu o interpretează drept o lipsă de încredere în capacităţile lor". Îi credem pe aceşti şefi, adică suntem de acord că fac tot posibilul pentru a-şi deghiza intenţiile. Dar dacă discutăm şi cu subordonaţii lor, ajungem la concluzia că eforturile sunt, în mare parte, inutile. De fapt, studiul nostru arată că majoritatea angajaţilor înţeleg cum gândesc şefii lor şi ştiu foarte bine dacă aceştia îi consideră buni sau slabi. Nu trebuie decât să compare felul în care sunt trataţi ei şi felul în care sunt trataţi colegii mai apreciaţi.

Aşa cum prezumţiile şefului privind angajaţii slabi şi modalitatea corectă de a-i gestiona pe aceştia explică aportul său la sindromul eşecului predestinat, aşa şi prezumţiile subordonatului privind gândurile şefului explică aportul acestuia. Motivul?

Sindromul eșecului predestinat

Reacții adverse neintenționate: agravarea relației profesionale

1. Înainte de declanșarea sindromului eșecului predestinat, șeful și subordonatul se află, de regulă, într-o relație pozitivă sau cel puțin neutră.
2. Evenimentul declanșator al sindromului eșecului predestinat este de regulă minor sau imperceptibil, fie că subordonatul ratează un termen-limită, pierde un client sau prezintă un raport mediocru. În alte cazuri, vinovatul pentru acest sindrom este șeful, care se îndepărtează de subordonat din rațiuni personale sau sociale, care nu au legătură cu performanțele.
3. Ca reacție la evenimentul declanșator, șeful îl supraveghează pe subordonat mai îndeaproape, îi dă instrucțiuni mai stricte și discută mai mult timp despre direcția pe care o vor urma.
4. Subordonatul reacționează începând să îl bănuiască pe superior de lipsă de încredere și simte că nu mai face parte dintre angajații considerați buni.

   Angajatul începe să se îndepărteze, la nivel emoțional, de șef și de activitatea sa. Poate încerca să lupte pentru a schimba imaginea pe care șeful o are despre el, țintind prea sus sau grăbindu-se prea mult pentru a putea fi eficient.
5. Șeful interpretează aceste reacții problematice, mult prea ambițioase sau nesigure, drept semne că subordonatul nu are o gândire corectă sau nu deține competențele adecvate. Dacă subordonatul lucrează bine, șeful nu recunoaște sau consideră că este vorba despre o întâmplare norocoasă.

   Șeful limitează libertatea de acțiune a subordonatului, își restrânge contactele cu acesta și își demonstrează, tot mai fățiș, lipsa de încredere și nemulțumirea față de angajat.
6. Subordonatul se simte ignorat și subapreciat și se îndepărtează din ce în ce mai mult de șef și de activitatea sa. Poate ajunge chiar să ignore instrucțiunile, să intre în conflict cu șeful sau să reacționeze violent, fiindcă se simte respins.

   În general, lucrează mecanic și își canalizează energia în direcția autoprotecției. Nu mai ia decât deciziile de rutină, pe celelalte lăsându-le la latitudinea șefului sau evită contactul cu acesta.
7. Șeful e tot mai nemulțumit și este convins că subordonatul nu poate lucra decât dacă este supravegheat îndeaproape. Demonstrează acest lucru prin fapte și vorbe, subminând în continuare încrederea subordonatului și determinându-l pe acesta să rămână pasiv.
8. Atunci când sindromul eșecului predestinat atinge apogeul, șeful îl presează și îl controlează pe subordonat în timpul interacțiunii. Altfel, evită contactul și îi alocă subordonatului doar sarcini de rutină.

   Subordonatul, la rândul său, se îndepărtează sau părăsește firma, din cauza dezamăgirilor, a nemulțumirii sau a furiei.

Atunci când oamenii simt dezaprobare, critică sau pur şi simplu lipsă de încredere şi apreciere, tind să se îndepărteze, iar acest fenomen comportamental se manifestă în moduri diferite.

Angajaţii buni, la grupul bun, angajaţii slabi, la grupul slab

Comportamentul şefului faţă de angajaţii consideraţi buni	Comportamentul şefului faţă de angajaţii consideraţi slabi
Discută obiectivele proiectelor, fără a acorda o atenţie exagerată punerii în aplicare a proiectului. Subordonatul are libertatea de a-şi alege propria abordare în rezolvarea problemelor sau în atingerea obiectivelor.	Discută sarcinile şi obiectivele pe un ton autoritar. Subliniază atât ce trebuie făcut, cât şi cum trebuie făcut.
Tratează acţiunile nefavorabile, greşelile sau erorile de gândire ca oportunităţi de învăţare.	Acordă o atenţie deosebită acţiunilor nefavorabile, greşelilor sau erorilor de gândire.
Îşi manifestă disponibilitatea declarând: „Anunţă-mă dacă îţi pot fi de folos". Începe conversaţii neoficiale şi personale.	Îşi manifestă disponibilitatea faţă de subordonat în funcţie de necesităţi. Conversaţiile se referă în mare parte la subiecte profesionale.
Este deschis la sugestiile subordonatului şi le discută cu interes.	Acordă prea puţină atenţie comentariilor sau sugestiilor subordonatului privind modul şi motivul efectuării activităţii.
Îi alocă subordonatului sarcini interesante şi provocatoare. Deseori îi permite subordonatului să-şi aleagă propriile sarcini.	Îi alocă subordonatului doar sarcini de rutină. În stabilirea sarcinilor, îi oferă subordonatului foarte puţine opţiuni. Îl monitorizează îndeaproape pe subordonat.
Îi solicită subordonatului opinia cu privire la strategia organizaţională, execuţie, politici şi proceduri.	Rareori îi cere subordonatului opinia cu privire la probleme organizaţionale sau profesionale.
Deseori acceptă opinia subordonatului, în cazul unui dezacord.	În general, în cazul unui dezacord, îşi impune punctul de vedere.
Îl laudă pe subordonat pentru activităţile desfăşurate cu succes.	Evidenţiază punctele slabe ale angajatului.

În esenţă, îndepărtarea echivalează cu o deconectare intelectuală şi emoţională. Pur şi simplu subordonatul nu mai oferă tot ce are mai bun, oboseşte să fie controlat excesiv şi nu mai are voinţă să lupte pentru ideile sale. Un subordonat declara: „Şeful îmi spune cum să execut fiecare detaliu. În loc să mă cert cu el, am ajuns să vreau să spun: «Gata, spune-mi doar ce vrei să fac şi voi face.» În cele din urmă, devii un robot". Un alt angajat considerat slab explică: „Atunci când şeful îmi spune să fac ceva, voi face acel lucru în mod mecanic."

Îndepărtarea implică, totodată, o dezangajare la nivel personal şi reducerea contactelor cu şeful. Parţial, această dezangajare este motivată de natura conversaţiilor anterioare, care aveau un ton negativ. Un subordonat recunoaşte: „Începeam mult mai multe conversaţii cu şeful meu până în momentul în care am observat că primesc doar feedback negativ. Atunci am început să mă îndepărtez".

Pe lângă pericolul unei reacţii negative, angajaţii consideraţi slabi sunt preocupaţi să nu îşi strice şi mai mult imaginea. Urmând binecunoscutul aforism „E mai bine să taci şi să pari prost decât să deschizi gura şi să dovedeşti că eşti prost", angajaţii evită să ceară ajutorul, de teamă că se vor expune şi mai mult la critici. Totodată, încep să ofere mai puţine informaţii. O simplă discuţie îl poate face pe şef să reacţioneze dur şi să înceapă să ia măsuri, deşi nu ar fi nevoie de ele. Un angajat considerat slab îşi aminteşte: „Am vrut să îi spun şefului meu despre un eveniment minor, dar de îndată ce am expus problema, a început să îi exagereze importanţa. Ar fi trebuit să tac. Acum tac."

În final, îndepărtarea poate echivala cu defensiva. Mulţi angajaţi consideraţi slabi încep să aloce mai

multă energie autojustificării. Anticipând că vor fi învinuiți pentru eşecuri, încearcă să găsească scuze încă de la început. Petrec foarte mult timp privind în oglinda retrovizoare şi prea puțin timp privind înainte. În unele cazuri – precum în cazul lui Steve, şeful de producție despre care am vorbit înainte – această defensivă poate conduce la încălcarea regulilor sau chiar la o opoziție sistematică față de opiniile şefului. Deşi ideea ca un subordonat slab să se opună şefului său poate părea irațională, ea poate ilustra o observație a lui Albert Camus: „Atunci când nu ai dreptul de a alege, singura libertate care îți rămâne este aceea de a spune nu".

Sindromul este costisitor

Sindromul eşecului predestinat prezintă două costuri evidente: costul emoțional plătit de subordonat şi costul organizațional asociat faptului că firma nu reuşeşte să stimuleze angajatul să ofere ceea ce are mai bun. Există, însă, şi alte costuri care trebuie avute în vedere, unele fiind indirecte şi pe termen lung.

Şeful plăteşte pentru acest sindrom în mai multe moduri. În primul rând, relațiile incomode cu angajații considerați slabi afectează energia emoțională şi fizică. E greu să menții o aparență de politețe şi să te prefaci că lucrurile merg bine, atunci când ambele părți ştiu că nu este adevărat. Pe de altă parte, energia alocată pentru repararea acestei relații sau pentru îmbunătățirea performanțelor angajatului printr-o supraveghere accentuată îl împiedică pe şef să se ocupe de alte activități, ceea ce îl nemulțumeşte sau chiar îl înfurie şi mai mult.

Totodată, sindromul poate afecta reputația şefului, întrucât şi alți angajați din cadrul societății pot

observa comportamentul acestuia faţă de angajaţii slabi. Dacă cei din jur consideră că şeful tratează în mod incorect sau neconstructiv un subordonat, îl vor judeca foarte repede. Un angajat bun comenta despre comportamentul autoritar şi extrem de critic al şefului său faţă de un alt subordonat: „Ne făcea să ne simţim ca şi cum niciunul nu era de neînlocuit." Pe măsură ce organizaţiile încep să preţuiască tot mai mult virtuţile învăţării şi delegării, şefii trebuie să îşi cultive reputaţia ca îndrumători şi să obţină rezultate.

Sindromul eşecului predestinat are consecinţe grave pentru orice echipă. Lipsa de încredere în angajaţii consideraţi slabi îi poate tenta pe şefi să îi supraaglomereze pe cei pe care îi consideră buni. Şefii vor aloca activităţile critice acelora pe care se bazează că vor lucra repede şi bine, precum şi celor care sunt dispuşi să îşi depăşească atribuţiile, pentru binele companiei. Un şef spunea, mai în glumă, mai în serios: „Regula numărul unu: dacă vrei să se facă ceva, pune la muncă pe cineva care e deja ocupat. Există un motiv pentru care persoana respectivă e ocupată."

Un volum mai mare de muncă îi poate ajuta pe angajaţii buni să înveţe să îşi gestioneze mai bine timpul, mai ales pe măsură ce vor începe să delege sarcini propriilor subordonaţi. În multe cazuri, însă, aceşti angajaţi pur şi simplu absorb volumul sporit şi stresul tot mai mare, iar în timp această situaţie îi va afecta şi ei vor acorda o atenţie redusă altor dimensiuni ale activităţii, mai ales acelora care asigură beneficii pe termen mai lung. În cel mai rău caz, supraaglomerarea angajaţilor buni poate conduce la epuizare.

Şi spiritul de echipă poate fi afectat ca urmare a înstrăinării progresive a unuia sau mai multor an-

gajați considerați slabi. Echipele puternice manifestă entuziasm și angajament față de o misiune comună. Chiar dacă angajații pe care șefii îi consideră slabi încearcă să își păstreze nemulțumirile pentru ei, ceilalți membri ai echipei percep tensiunea. Un director își amintește de situația încordată prin care trecea întreaga echipă atunci când vedea cum șeful îl mustra săptămânal pe unul dintre colegii lor: „O echipă e ca un organism viu. Dacă un membru suferă, întreaga echipă simte durerea."

Mai mult, subordonații îndepărtați nu își păstrează nemulțumirile pentru ei înșiși. Pe coridoare sau la prânz, ei caută persoane care să îi compătimească, cărora să le poată spune nemulțumirile și reproșurile lor. Astfel, își irosesc propriul timp și își împiedică și colegii să fie productivi. În loc să se axeze pe misiunea echipei, sunt irosite timp și energie valoroase pentru discutarea politicii și dinamicii interne.

În final, sindromul eșecului predestinat are consecințe pentru subordonații angajaților considerați slabi. Gândiți-vă la cel mai slab copil din curtea școlii, care este bătut de un coleg. De regulă, copilul bătut merge acasă și își bate frații mai mici și mai slabi. Așa se întâmplă și cu oamenii pe care șeful îi consideră angajați slabi. Se vor comporta cu proprii subordonați așa cum șeful se comportă cu ei, nerecunoscându-le rezultatele bune sau, mai degrabă, supraveghindu-i excesiv.

Situația se remediază greu

Sindromul eșecului predestinat nu este ireversibil. Subordonații îl pot remedia, însă astfel de situații sunt rare. Subordonatul trebuie să ofere rezultate atât de bune, în mod constant, încât șeful să fie obligat să îl considere un angajat bun. Acest fenomen

este îngreunat de contextul în care acționează acești subordonați. Subordonaților le e greu să își impresioneze șefii atunci când se ocupă cu activități banale, fără autonomie și cu resurse limitate. Totodată, le este greu să mențină un standard ridicat, dacă șeful îi încurajează prea puțin.

De asemenea, chiar dacă subordonatul obține rezultate mai bune, ar putea trece mult timp înainte ca ele să fie recunoscute de șef, din cauza tendinței acestuia de a observa doar ceea ce îi convine. Într-adevăr, studiile arată că șefii tind să considere că lucrurile bune care li se întâmplă angajaților slabi sunt determinate de factori externi, nu de eforturile și capacitatea acestora (spre deosebire de angajații considerați buni: succesele sunt considerate ale acestora, iar eșecurile sunt atribuite unor factori externi necontrolabili). Subordonatul va trebui, deci, să obțină mai multe succese pentru ca șeful, eventual, să se gândească la revizuirea clasificării inițiale. Desigur, subordonatul are nevoie de curaj, încredere, competență și perseverență ca să poată elimina acest sindrom.

De regulă, angajații considerați slabi își stabilesc obiective prea ambițioase, pentru a-și impresiona șeful: promit să își finalizeze activitatea cu trei săptămâni mai devreme de termenul-limită sau încep șase proiecte simultan sau pur și simplu încearcă să rezolve o problemă majoră fără niciun fel de ajutor. Din păcate, astfel de eforturi supraomenești nu conduc la nimic. Stabilindu-și obiective atât de ridicate încât eșecul este sigur, subordonații vor fi considerați irresponsabili și irațional.

Sindromul eșecului predestinat nu se manifestă doar la șefii incompetenți. L-am observat și în cazul unor persoane percepute, la nivelul organizației,

drept şefi excelenţi. Faptul că gestionau în mod greşit situaţia anumitor angajaţi nu îi împiedica să obţină succese, mai ales atunci când ei şi angajaţii pe care îi considerau buni înregistrau un nivel ridicat al performanţelor individuale. Totuşi, şefii aceştia ar putea obţine succese şi mai mari pentru echipă, pentru organizaţie şi pentru ei înşişi, dacă ar putea elimina sindromul.

Rezolvarea situaţiei

În general, primul pas în rezolvarea unei probleme constă în conştientizarea ei. Această observaţie este deosebit de relevantă pentru sindromul eşecului predestinat din cauza predispoziţiei sale de autoalimentare şi autoconsolidare. Pentru a întrerupe sindromul, şeful trebuie să înţeleagă dinamica şi, mai ales, trebuie să accepte posibilitatea ca propriul său comportament să contribuie la performanţele inferioare ale unui subordonat. Pasul următor în eliminarea sindromului este, însă, mai dificil şi necesită o intervenţie bine planificată şi structurată, care să ia forma unei (sau mai multor) conversaţii inocente, care au drept scop dezvăluirea şi explicarea dinamicii nesănătoase care defineşte relaţia dintre şef şi subordonat. Scopul unei astfel de intervenţii constă în determinarea unei creşteri durabile a performanţelor odată cu reducerea implicării şefului.

Ar fi dificilă şi inutilă prezentarea unei descrieri detaliate a unei astfel de conversaţii. Un şef care planifică în mod rigid o astfel de conversaţie cu un subordonat nu va fi capabil să se implice într-un dialog real cu acesta, fiindcă un dialog real necesită flexibilitate. Putem recomanda, însă, cinci componente care caracterizează intervenţiile eficace. Deşi ele nu reprezintă în mod strict paşi secvenţiali, toate cele

cinci componente trebuie să facă parte dintr-o astfel de intervenție.

În primul rând, șeful trebuie să creeze un context adecvat pentru discuție

De exemplu, șeful trebuie să aleagă ora și locul întâlnirii, astfel încât acestea să nu reprezinte o amenințare pentru subordonat. O locație neutră poate fi mai favorabilă pentru un dialog deschis decât un birou unde s-au desfășurat conversații anterioare, poate neplăcute. Totodată, șeful trebuie să folosească un limbaj adecvat atunci când îi cere subordonatului să se întâlnească cu el. Nu trebuie să utilizeze cuvântul „feedback", fiindcă un astfel de termen ar putea sugera evenimente trecute sau că discuția va fi unidirecțională, un monolog al șefului către angajat. Intervenția trebuie descrisă, însă, ca o întâlnire în cadrul căreia se vor discuta performanțele subordonatului, rolul șefului și relația dintre subordonat și șef. Șeful poate recunoaște că simte că relația este încordată și că dorește să utilizeze discuția pentru a relaxa situația.

În final, în stabilirea contextului, șeful trebuie să-i spună angajatului pe care îl consideră slab că i-ar plăcea să poarte un dialog deschis. Trebuie să își recunoască responsabilitatea parțială pentru situația în cauză și să admită că și propriul său comportament față de subordonat poate reprezenta un subiect de discuție.

În al doilea rând, șeful și subordonatul trebuie să folosească procesul de intervenție pentru a ajunge la un acord privind simptomele problemei

Puțini angajați sunt ineficienți în ceea ce privește toate aspectele de performanță. De asemenea, puțini angajați (sau chiar niciunul) vor să desfășoare o acti-

vitate slabă. Prin urmare, este esențial ca intervenția să ducă la o înțelegere reciprocă a responsabilităților profesionale la care angajatul prezintă carențe. În cazul lui Steve şi al lui Jeff, de exemplu, o analiză exhaustivă a faptelor ar fi putut arăta că performanțele inferioare ale lui Steve nu erau universale, ci se limitau în mare parte la calitatea rapoartelor transmise (sau netransmise). În altă situație, se poate stabili că un director de achiziții a fost slab în ceea ce privește găsirea de furnizori externi şi exprimarea propriilor idei în cadrul întâlnirilor. De asemenea, un angajat începător în domeniul investițiilor poate ajunge, împreună cu şeful său, la concluzia că performanțele angajatului au fost inferioare din punctul de vedere al programării vânzării şi achiziției de acțiuni, însă analiza financiară a acțiunilor a fost foarte bună. Ideea este că, înainte de a lucra în vederea îmbunătățirii performanțelor sau a reducerii tensiunii dintr-o relație, trebuie să se ajungă la un acord cu privire la domeniile de performanță care provoacă respectivul conflict.

Am folosit mai sus cuvântul „fapte", pentru problema dintre Steve şi Jeff. Un şef trebuie să îşi susțină evaluările de performanță cu fapte şi date, pentru ca intervenția să fie utilă. Aceste evaluări nu se pot baza pe sentimente, deci Jeff nu îi poate spune lui Steve: „Am senzația că nu te dedici suficient acestor rapoarte". Într-adevăr, Jeff ar trebui să descrie un raport ideal şi să explice de ce nu sunt acceptabile rapoartele lui Steve. Totodată, subordonatului trebuie să i se permită – chiar trebuie să fie încurajat să facă acest lucru – să îşi apere performanțele, să le compare cu activitatea colegilor şi să evidențieze punctele sale forte. Simpla opinie a şefului nu reprezintă un fapt.

În al treilea rând, şeful şi subordonatul trebuie să ajungă la o concluzie comună privind cauzele performanţelor deficitare în anumite domenii

După identificarea domeniilor în care se înregistrează performanţe deficitare, trebuie dezvăluite motivele acestor deficienţe. Subordonatul are competenţe limitate de organizare a activităţii, de gestionare a timpului sau de lucru în echipă? Nu dispune de cunoştinţe sau competenţe suficiente? Şeful şi subordonatul sunt de acord cu privire la priorităţi? Poate că subordonatul a acordat mai puţină atenţie unei anumite dimensiuni a activităţii sale fiindcă nu înţelege importanţa ei pentru şef. Subordonatul devine mai puţin eficient dacă lucrează sub presiune? Are standarde de performanţă mai reduse decât cele ale şefului?

Totodată, este esenţial, în cadrul intervenţiei, ca şeful să discute cu subordonatul despre propriul său comportament şi despre modul în care acesta afectează performanţele subordonatului. Şeful poate încerca să descrie dinamica sindromului eşecului predestinat. Ar putea să întrebe: „Comportamentul meu faţă de tine îţi înrăutăţeşte situaţia?" sau „Acţiunile mele îţi dau senzaţia că te presez prea mult?"

Această componentă a discuţiei trebuie, totodată, să exprime presupunerile pe care le-au formulat până acum şeful şi subordonatul în legătură cu intenţiile celuilalt. Multe neînţelegeri încep din cauza unor presupuneri neverificate. De exemplu, Jeff ar fi putut spune: „Atunci când nu mi-ai prezentat rapoartele pe care ţi le-am cerut, am ajuns la concluzia că nu eşti foarte eficient." Astfel, Steve şi-ar fi putut exprima presupunerile: „Nu, doar am reacţionat negativ fiindcă mi-ai cerut rapoartele în scris, ceea ce mie mi s-a părut un semn de control excesiv."

În al patrulea rând, șeful și subordonatul ar trebui să ajungă la un acord privind obiectivele lor de performanță și dorința de a-și remedia relația

În medicină, tratamentele se desfăşoară după diagnosticarea bolii. Situația este mai complexă în cazul disfuncțiilor organizaționale, întrucât modificarea comportamentului şi dezvoltarea de competențe complexe pot fi mai dificile decât administrarea unor medicamente. Cu toate acestea, principiul aplicat în medicină se aplică şi în cazul afacerilor: şeful şi subordonatul trebuie să folosească intervenția ca să stabilească un tratament pentru problemele principale pe care le-au identificat împreună.

Contractul dintre şef şi subordonat ar trebui să identifice modalitățile în care aceştia îşi pot îmbunătăți competențele, cunoştințele, experiența sau relațiile personale. Totodată, acesta trebuie să prevadă în mod explicit câtă şi ce fel de supervizare va exercita şeful. Desigur, niciun şef nu trebuie să renunțe subit la implicare, este normal ca şefii să monitorizeze activitatea subordonaților, mai ales atunci când subordonatul manifestă capacități limitate într-unul sau mai multe aspecte ale activității sale. Din punctul de vedere al subordonatului, însă, această implicare a şefului este acceptată şi poate chiar binevenită, dacă scopul este acela de a-l ajuta pe subordonat să se dezvolte şi să se perfecționeze în timp. Majoritatea subordonaților pot accepta o implicare temporară dacă aceasta urmează să scadă pe măsură ce performanțele lor se îmbunătățesc. Problema constă în monitorizarea intensă, care nu pare să dispară niciodată.

În al cincilea rând, șeful și subordonatul trebuie să stabilească să comunice într-un mod mai deschis pe viitor

Șeful ar putea spune: „Data viitoare când fac ceva care te face să crezi că am așteptări reduse, poți să mă anunți imediat?" Iar subordonatul poate spune sau poate fi încurajat să spună: „Data viitoare când fac ceva care vă contrariază, sau fac ceva ce nu înțelegeți, îmi puteți spune imediat?" Aceste simple solicitări pot deschide calea către o relație mai onestă aproape instantaneu.

Nu există un răspuns simplu

Studiile noastre sugerează că intervențiile de acest gen nu au loc foarte des. Discuțiile între patru ochi cu privire la performanțele unui subordonat ocupă un loc important pe lista situațiilor profesionale pe care oamenii ar prefera să le evite, fiindcă astfel de conversații pot face pe ambele părți să se simtă amenințate sau jenate. Subordonații sunt reticenți la a începe discuția, fiindcă îi îngrijorează faptul că ar putea fi considerați lași sau plângăcioși. Șefii evită începerea acestor discuții, fiindcă îi preocupă modul în care ar putea reacționa subordonatul, iar discuția l-ar putea obliga pe șef să îi spună explicit subordonatului că nu are încredere în el, astfel obligându-l pe acesta să se retragă în defensivă și agravând situația.[2]În primul rând, este mai puțin probabil ca o abordare unilaterală din partea șefului să ducă la îmbunătățiri durabile, fiindcă ea se axează pe un singur simptom al problemei, și anume comportamentul șefului, și nu abordează rolul subordonatului în chestiunea performanțelor inferioare.

În al doilea rând, chiar dacă șeful ar reuși să îl încurajeze pe angajat astfel încât acesta să-și amelioreze performanțele, o abordare unilaterală ar limita elementele pe care el și subordonatul le-ar putea învăța dintr-o gestionare mai directă a problemei. Subordonatul, în special, nu ar putea observa și învăța din felul în care șeful său gestionează dificultățile de la nivelul relației lor, probleme cu care și subordonatul s-ar putea confrunta într-o bună zi în legătură cu oamenii pe care îi conduce.

În cele din urmă, șefii care încearcă să își modifice comportamentul în mod unilateral sfârșesc de regulă prin a exagera și le acordă subit subordonaților mai multă autonomie și responsabilitate decât ar putea utiliza aceștia în mod productiv. În mod previzibil, subordonatul nu se ridică la înălțimea așteptărilor șefului, acesta din urmă devine și mai nemulțumit și se convinge că subordonatul nu poate funcționa fără o supraveghere intensă.

Nu încercăm să spunem că intervenția este întotdeauna o măsură optimă. Uneori, intervenția nu este posibilă sau dezirabilă. Pot exista, de exemplu, dovezi nenumărate că subordonatul nu își poate îndeplini sarcinile. A fost vorba despre o eroare la angajare sau la promovare, care se rezolvă cel mai bine prin concediere. În alte cazuri, relația dintre șef și subordonat a mers prea departe, în sensul că ea s-a deteriorat prea mult pentru a putea fi reparată. Și, în sfârșit, uneori șefii sunt prea ocupați și supuși prea multor presiuni pentru a putea investi resursele de care are nevoie intervenția respectivă.

Cu toate acestea, cel mai mare obstacol în calea unei intervenții eficace este modul de gândire al șefului. Dacă șeful crede că un subordonat este un angajat slab și, mai ales, că persoana respectivă îl

contrazice, el nu își va putea masca sentimentele prin cuvinte, iar convingerile sale esențiale vor ieși la iveală pe parcursul întâlnirii. Acesta este motivul pentru care pregătirea intervenției reprezintă un proces esențial. Înainte de a decide organizarea unei astfel de întâlniri, șeful trebuie să separe emoțiile de realitate. Situația a fost întotdeauna așa de gravă? Angajatul chiar este atât de slab pe cât îl consider? Care sunt dovezile palpabile în acest sens? Ar putea exista alți factori, cu excepția performanțelor, care m-au determinat să îl consider un angajat slab? Nu există câteva lucruri pe care să le facă bine? Probabil că atunci când l-am angajat a dat dovadă de competențe bune. Chiar s-au evaporat atât de brusc?

Șeful poate exersa în minte o parte din conversație, în prealabil. Dacă îi spun subordonatului acest lucru, ce îmi va răspunde? Da, sigur, va spune că nu a fost vina lui și că nu s-a putut discuta cu clientul. Chiar nu au nicio bază aceste scuze? Ar putea avea dreptate? Poate, în alte circumstanțe, le-aș fi primit mai favorabil? Dacă, totuși, cred că am dreptate, cum îl pot ajuta pe angajat să vadă lucrurile mai clar?

De asemenea, șeful trebuie să se pregătească să fie deschis față de opiniile subordonatului, chiar dacă subordonatul contestă dovezile privind performanțele sale slabe. Șefului îi va fi mai ușor să fie deschis dacă, în pregătirea întâlnirii, și-a analizat deja propriile idei preconcepute.

Chiar dacă se pregătesc bine, șefii se simt jenați într-o anumită măsură în timpul întâlnirilor de intervenție. Acesta nu este un lucru rău. Poate că și subordonatul se va simți oarecum jenat și îi va face bine să vadă că și șeful e om.

Calcularea costurilor şi a beneficiilor

După cum am spus, o intervenţie nu este întotdeauna recomandată. Dar atunci când este recomandată, ea conduce la o serie de rezultate care sunt mult mai bune decât alternativa, şi anume performanţe inferioare şi o tensiune permanentă. La urma urmei, şefii care aleg, în mod sistematic, să ignore performanţele inferioare ale subordonaţilor lor sau aleg soluţia mai rapidă a concedierii angajaţilor slabi vor repeta la nesfârşit aceleaşi greşeli. Găsirea şi instruirea unor angajaţi care să le ia locul angajaţilor slabi, dar şi monitorizarea şi controlul performanţelor deficitare ale unui subordonat lipsit de entuziasm implică numeroase cheltuieli. Obţinerea de rezultate *în pofida* personalului firmei nu reprezintă o soluţie durabilă. Cu alte cuvinte, intervenţia trebuie gândită ca o investiţie, nu ca o cheltuială, iar recompensele vor fi pe măsură.

Cât de mari vor fi recompensele şi ce formă vor lua ele depinde, fără îndoială, de rezultatul intervenţiei, care, la rândul său, va depinde nu numai de calitatea intervenţiei, ci şi de o serie de factori contextuali esenţiali: De cât timp a început relaţia să se agraveze? Subordonatul deţine resursele intelectuale şi emoţionale necesare pentru a depune eforturile necesare? Şeful dispune de suficient timp şi energie pentru a-şi îndeplini rolul?

Rezultatele observate de noi pot fi clasificate în trei categorii. În cel mai bun caz, intervenţia duce la o combinaţie între instruire, pregătire, reproiectare a postului de serviciu şi împrospătare a atmosferei. Aşadar, relaţia şi performanţele subordonaţilor se îmbunătăţesc, iar costurile asociate sindromului dispar sau, cel puţin, scad considerabil.

În scenariul al doilea, din punctul de vedere al dezirabilității, performanțele subordonatului se îmbunătățesc doar la nivel marginal, dar fiindcă subordonatul a beneficiat de o întrevedere onestă şi deschisă cu şeful, relația dintre cei doi devine mai productivă. Şeful şi subordonatul înțeleg mai bine dimensiunile profesionale în care subordonatul poate fi competent, precum şi pe cele la care are probleme. Această înțelegere mai bună îi determină pe şef şi pe angajat să cerceteze, *împreună*, cum pot crea o sinergie mai bună între activitate şi punctele forte şi cele slabe ale subordonatului. Această sinergie îmbunătățită poate fi realizată prin modificarea semnificativă a activității actuale a subordonatului sau transferând subordonatul într-un alt post din cadrul companiei. Uneori, subordonatul poate alege să părăsească firma.

Deşi acest rezultat nu este la fel de reuşit ca primul, el este unul productiv. O relație mai onestă relaxează situația pentru şef şi pentru subordonat şi, de asemenea, pentru subordonații subordonatului. Dacă subordonatul este mutat într-o nouă funcție în cadrul organizației, mai adecvată pentru el, va deveni un angajat mai bun. Acest transfer poate permite angajarea în vechiul său post a unei persoane mai competente. Ideea esențială este aceea că, dacă a fost tratat în mod corect, subordonatul va accepta mai uşor rezultatul procesului. Studii recente arată că senzația de corectitudine a unui proces are un impact major asupra reacțiilor angajaților față de rezultatele acestuia. (Consultați „Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", de W. Chan Kim şi Renée Mauborgne, HBR, iulie-august 1997.)

Această corectitudine reprezintă un avantaj chiar şi atunci când, în pofida eforturilor şefului, nici performanțele angajatului, nici relația sa cu şeful nu

se îmbunătățesc semnificativ. Uneori, subordonatul nu deține competențele necesare pentru a-şi îndeplini obligațiile profesionale, nu are niciun interes să depună eforturi în vederea perfecționării, iar şeful şi subordonatul au divergențe profesionale şi personale ireconciliabile. În aceste cazuri, însă, intervenția asigură avantaje indirecte întrucât, chiar dacă situația se soldează cu o concediere, ceilalți angajați ai companiei nu se vor simți desconsiderați sau trădați dacă observă că angajatul respectiv beneficiază de un tratament corect.

Prevenirea este cel mai bun medicament

Sindromul eşecului predestinat nu este iremediabil, întrucât el poate fi deconstruit. Pentru început, şeful trebuie să fie conştient de existența sa şi să recunoască posibilitatea ca problema să i se datoreze, în parte, şi lui însuşi. Apoi, şeful trebuie să inițieze o intervenție clară şi bine orientată. O astfel de intervenție implică un schimb liber de opinii între şef şi subordonat, cu privire la performanțele slabe, cauzele acestora şi responsabilitățile comune, în vederea adoptării unei decizii comune privind măsurile care trebuie luate pentru eliminarea sindromului.

Pentru deconstrucția sindromului, şefii trebuie să îşi revizuiască propriile presupuneri şi să aibă curajul să caute, în ei înşişi, cauze şi soluții, înainte de a da vina pe cei care nu sunt complet vinovați. Cea mai bună opțiune este, însă, prevenirea sindromului.

În studiul actual, examinăm în mod direct prevenirea. Rezultatele încă sunt preliminare, însă se pare că şefii care reuşesc să evite în mod constant sindromul eşecului predestinat au în comun o serie de trăsături. Interesant: ei nu se comportă la fel cu toți subordonații şi se ocupă mai mult de unii decât

de alţii (chiar îi monitorizează pe unii mai mult decât pe alţii). Totuşi, ei fac acest lucru fără a-şi descuraja sau a-şi desconsidera subordonaţii.

Cum? Şefii încep prin a se implica în mod activ în relaţii cu toţi angajaţii, reducându-şi treptat implicarea în funcţie de îmbunătăţirea performanţelor. Îndrumările preliminare nu sunt ameninţătoare pentru subordonaţi, întrucât ele nu sunt determinate de performanţe deficitare, ci sunt sistematice şi au drept scop crearea condiţiilor propice pentru un viitor succes. Contactul frecvent la începutul relaţiei îi oferă şefului oportunităţi ample de comunicare cu subordonaţii cu privire la priorităţi, măsuri de performanţă, alocarea timpului şi chiar cu privire la aşteptările privind tipul şi frecvenţa comunicării. O astfel de claritate previne în mare măsură dinamica sindromului eşecului predestinat, care este alimentat deseori de aşteptări nemărturisite şi de confuzie în legătură cu prioritătile.

De exemplu, în cazul lui Steve şi al lui Jeff, Jeff ar fi putut spune foarte clar că voia ca Steve să conceapă un sistem care să analizeze cauzele principale ale respingerii produselor la controlul calităţii, în mod sistematic. I-ar fi putut explica avantajele creării unui astfel de sistem în timpul fazelor iniţiale de constituire a noii linii de producţie şi şi-ar fi putut exprima intenţia de a se implica în mod activ în proiectarea şi funcţionarea iniţială a sistemului. Ulterior, implicarea lui s-ar fi putut diminua de comun acord.

Un alt mod în care şefii reuşesc să evite sindromul eşecului predestinat este printr-o revizuire constantă a propriilor prezumţii şi atitudini referitoare la angajaţi. Şefii depun eforturi pentru a rezista tentaţiei de a-şi califica angajaţii în moduri simpliste. Totodată, îşi monitorizează propriul raţionament. De

exemplu, dacă se simt nemulţumiţi de performanţele unui subordonat, ei se întreabă: „Care sunt faptele?" Şefii analizează dacă aşteaptă de la angajat lucruri pe care nu le-au menţionat şi încearcă să fie obiectivi în legătură cu frecvenţa şi măsura în care angajatul a eşuat cu adevărat. Cu alte cuvinte, aceşti şefi îşi analizează propriile prezumţii şi comportamente înainte de a iniţia o intervenţie completă.

În final, şefii evită sindromul eşecului predestinat creând un mediu în care angajaţii să se simtă bine discutând despre propriile performanţe şi despre relaţiile pe care le au cu şeful. Un astfel de mediu este o funcţie a mai multor factori: deschiderea şefului, cât de mult îl deranjează să îi fie contrazise opiniile, chiar şi simţul umorului. Rezultatul este acela că şeful şi subordonatul se simt liberi să comunice mai frecvent şi să îşi adreseze întrebări cu privire la comportamentul celuilalt, înainte ca problemele să se agraveze sau să se perpetueze.

Metodele utilizate pentru remedierea sindromului eşecului predestinat implică, fără doar şi poate, o investiţie emoţională semnificativă din partea şefilor, la fel ca şi intervenţiile. Credem, însă, că această implicare emoţională sporită este esenţială pentru a-i determina pe angajaţi să lucreze la potenţialul maxim. Aşa cum se întâmplă în viaţă de cele mai multe ori, te poţi aştepta să primeşti mult doar dacă oferi la fel de mult. Un director ne-a spus odată: „Respectul pe care îl oferi este respectul pe care îl primeşti". Suntem de acord. Dacă într-adevăr doriţi ca persoanele din organizaţia dumneavoastră să fie devotate activităţii lor, şi dumneavoastră trebuie să fiţi la fel.

Articol publicat iniţial în martie 1998

Note

[1] *Influenţa aşteptărilor asupra performanţei a fost observată în numeroase experimente efectuate de Dov Eden şi colegii săi. Vezi Dov Eden, „Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-fulfilling Prophecies in Organizations"*, Leadership Quarterly, *iarna 1992, vol. 3, nr. 4, pp. 271-305.*

[2] *Chris Argyris a scris numeroase lucrări despre modul şi motivele pentru care oamenii tind să se comporte neproductiv în situaţii pe care le consideră ameninţătoare sau jenante. Vezi, de exemplu,* Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change *(San Francisco: Jossey-Bass, 1993).*

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cum poate fi apărat de el însuși un manager începător

de Carol A. Walker

TOM EDELMAN, LA FEL CA MULȚI ALȚI DIRECTORI deosebiți, fusese un angajat excelent. Era inteligent, încrezător, avangardist și priceput și plăcut de clienți, de șefi și de colegi. Prin urmare, niciun membru al departamentului nu a fost surprins atunci când șeful i-a oferit o funcție de conducere. Tom a acceptat cu o oarecare reținere, fiindcă îi plăcea să lucreze direct cu clienții și nu voia să renunțe la această activitate, dar, per ansamblu, s-a simțit foarte onorat de ofertă.

Peste șase luni, când mi s-a cerut să îl instruiesc pe Tom (numele este unul fictiv), nici măcar nu l-am recunoscut pe fostul angajat încrezător. Părea o căprioară hăituită. Tom părea copleșit și chiar a folosit cuvântul acesta de câteva ori pentru a descrie felul în care se simțea. Începuse să se îndoiască de propriile capacități. Subordonații săi direcți, odinioară colegi apropiați, nu îl mai respectau și nu îl mai agreau. Mai mult, departamentul pe care îl conducea trecuse prin mai multe crize, iar Tom își petrecea majoritatea timpului rezolvând aceste probleme. Știa că nu așa trebuie să își folosească timpul, dar nu avea idee cum să se oprească. Aceste probleme nu conduseseră încă

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

la rezultate slabe ale afacerii, dar, cu toate acestea, se afla într-o situație dificilă.

Șeful său a înțeles că Tom e în pericol și m-a rugat să îl ajut. Cu sprijin și instruire, Tom a primit ajutorul de care avea nevoie și, în final, a devenit un director eficient. Într-adevăr, de când am lucrat cu el a fost promovat de două ori, iar acum conduce o divizie mică în cadrul aceleiași companii. Însă eșecul său iminent, precum și drumul parcurs până la acesta, este surprinzător de obișnuit. Majoritatea organizațiilor își promovează angajații în funcții de conducere pe baza unor competențe tehnice. De multe ori, însă, aceste persoane nu înțeleg în ce mod li s-au schimbat rolurile, nu înțeleg că activitatea lor nu mai este una de realizări personale, ci de a-i determina pe alții să obțină realizări, că uneori șoferul autobuzului trebuie să se așeze pe bancheta din spate și că, frecvent, construirea unei echipe este mai importantă decât încheierea unui contract. Chiar și cei mai buni angajați pot avea probleme în a se adapta la aceste noi realități. Aceste probleme pot fi exacerbate de nesiguranțele normale care îi împiedică pe directorii inabili să ceară ajutor, chiar și când se află pe un teritoriu complet necunoscut. Ei devin nesiguri, prea preocupați de propria persoană și nu își pot sprijini în mod adecvat echipele. Inevitabil, încrederea dispare, ceilalți angajați sunt îndepărtați, iar productivitatea are de suferit.

Multe companii susțin, în mod inconștient, această spirală descendentă, presupunând că șefii inabili vor învăța cumva competențele esențiale de management, prin osmoză. O parte învață, desigur, dar, din experiența mea, aceștia sunt excepții. Majoritatea au nevoie de mai mult ajutor. În absența unei instruiri cuprinzătoare și a unor îndrumări intensive – pe care

majoritatea companiilor nu le oferă – şeful directorului inabil joacă un rol esențial. Desigur, majoritatea directorilor de la un nivel superior nu pot petrece ore întregi în fiecare săptămână pentru a supraveghea activitatea unui nou şef, însă dacă ştiți care sunt provocările tipice cu care se confruntă un şef inabil, veți putea anticipa o serie de probleme înainte de a apărea şi le veți putea elimina pe altele încă din față.

Delegarea

Delegarea eficientă poate fi una dintre cele mai dificile sarcini pentru şefii începători. Directorii de la nivelul superior le acordă responsabilități mari şi termene-limită scurte şi îi presează să obțină rezultate. Reacția naturală a şefilor inabili, atunci când se confruntă cu astfel de provocări, este să facă ceea ce li se spune, gândindu-se că acest lucru i-a ajutat să promoveze. Însă reticența lor în a delega activități este provocată şi de o serie de temeri foarte reale. În primul rând, pierderea reputației: dacă îi însărcinez pe subordonații mei cu proiecte importante, ale lor vor fi toate meritele. Ce vizibilitate voi mai avea? Şeful şi colegii mei vor înțelege care a fost contribuția mea? În al doilea rând, teama de a nu pierde controlul: dacă îl las pe Frank să facă asta, cum pot fi sigur că o va face bine? Confruntați cu această teamă, şefii începători pot delega sarcinile, dar îl vor supraveghea pe Frank atât de îndeaproape, încât acesta nu se va simți responsabil niciodată. În final, un şef inabil poate ezita în a delega lucrări fiindcă îi este teamă să nu îşi supraaglomereze subordonații sau se poate simți jenat să le dea de lucru foştilor colegi, de teamă ca aceştia să nu îi poarte resentimente. Resentimentele reale apar, însă, atunci când membrii echipei simt că lipsa de şanse le blochează progresul.

Ideea, pe scurt

Aţi luat decizia înţeleaptă de a promova unul dintre cei mai buni angajaţi într-o funcţie de conducere. Peste şase luni, fosta stea în devenire s-a prăbuşit: angajatul este copleşit, temător, iar colegii săi nu îl respectă. De ce?

Probabil că l-aţi promovat pe baza competenţelor sale tehnice, iar apoi v-aţi aşteptat să înveţe competenţele de management prin osmoză. Angajatul dumneavoastră nu a înţeles, însă, provocările reale ale managementului, de exemplu stabilirea unui echilibru între delegarea de responsabilităţi şi realizările personale. Nu a ştiut dacă şi cui să ceară ajutorul, aşa că a devenit introvertit. Moralul echipei sale este la pământ, iar productivitatea s-a diminuat.

Cum vă puteţi salva fostul angajat-minune? Ajutaţi-l să stăpânească ştiinţa delegării, să gândească strategic şi să comunice. Acestea sunt competenţe de bază, care le fac probleme *celor mai mulţi* noi manageri.

Printre simptomele acestor temeri se numără: şefii noi lucrează prea mult timp, ezită să îşi asume noi responsabilităţi, există subordonaţi ai lor care se simt neimplicaţi sau şefii au tendinţa să răspundă în numele angajaţilor în loc să îi încurajeze să comunice direct cu dumneavoastră.

Primul pas pentru a vă ajuta şefii tineri să delege în mod eficient responsabilităţi este să-i determinaţi să îşi înţeleagă noul rol. Explicaţi-le că activitatea lor diferă de cea a unui simplu angajat şi lămuriţi-i care sunt elementele pe care dumneavoastră şi organizaţia dumneavoastră le apreciaţi la un lider. Dezvoltarea angajaţilor talentaţi, care pot fi promovaţi, este un pas esenţial pentru orice companie. Informaţi-i pe noii şefi că vor fi recompensaţi pentru aceste eforturi mai puţin tangibile, precum şi pentru atingerea obiectivelor numerice. Dacă un şef inabil şi-a înţeles rolul înseamnă că a parcurs deja jumătate din drum, iar o greşeală pe care o fac majoritatea companiilor poate fi eliminată încă de la început.

După ce ați clarificat modul în care s-a schimbat rolul șefului inabil, puteți trece la tactici. Poate că nu mai trebuie spus acest lucru, însă trebuie să conduceți prin exemplu. Aveți responsabilitatea de a-i susține pe șefii începători care lucrează pentru dumneavoastră și de a face tot posibilul pentru a-i ajuta să își depășească nesiguranțele cu privire la valoarea lor în cadrul organizației. Apoi, îi puteți ajuta să caute oportunități de a-și consolida și implica echipa.

Un manager tânăr cu care am lucrat avea nevoie disperată de timp pentru a-și instrui și superviza noii angajați. Firma lui fusese recent achiziționată de altă firmă și trebuia să facă față multor transferuri de personal și unor noi norme și reglementări sectoriale. Persoana cu cea mai multă experiență din departamentul său – o femeie care lucrase pentru compania achizitoare – urma să se întoarcă dintr-un concediu prelungit și era convins că nu îi poate cere ajutorul. La urma urmei, ea nu avea să lucreze cu normă întreagă, fusese rugată să i se aloce clientul cel mai important al companiei și, ca să fie lucrurile și mai complicate, managerul bănuia că ea nu fusese de acord cu promovarea lui. Am evaluat situația și am constatat că prima prioritate a angajatei care se întorcea din concediu era să își reconsolideze poziția ca o parte importantă a echipei. După ce managerul a înțeles acest lucru, a rugat-o să preia responsabilități esențiale de supervizare și să se ocupe de clienți mai mici, iar ea a fost imediat de acord. Într-adevăr, atunci când s-a întors din concediu a entuziasmat-o ideea de a colabora cu managerul în vederea dezvoltării echipei.

Dacă un manager nou este nemulțumit de volumul tot mai mare de muncă, profitați de această șansă pentru a discuta problema delegării. Încura-

Ideea, în practică

Competențe esențiale de management pentru șefii începători:

Delegarea. Supuși presiunii de a produce, șefii începători fac, de regulă, totul de unii singuri, fiindcă le e teamă să nu piardă controlul sau să nu îi supraaglomereze pe alții. Însă faptul că nu deleagă responsabilități blochează avansarea subordonaților lor, îi face să acumuleze resentimente și să nu se mai implice în activitatea societății.

Cum se poate ameliora situația:
- Explicați-le că dezvoltarea personalului este *la fel de* importantă ca realizările financiare.
- Conduceți prin exemplu. Aveți încredere în șeful începător și delegați-i responsabilități, așa își va implica și el *propria* echipă.
- Încurajați-l să își asume mici riscuri în utilizarea competențelor personalului său. Succesele timpurii îi vor stimula încrederea.
- Ajutați-l să împartă proiectele complexe în părți ușor de gestionat, cu obiective clare.

Primirea de ajutor de la un nivel superior. Mulți șefi tineri consideră că se află într-o relație de servitute, nu de parteneriat cu propriii șefi. Pentru a nu părea vulnerabili, ei nu solicită ajutorul. Dar dacă nu vă consideră o sursă esențială de ajutor, nici pe *ei înșiși* nu se vor vedea drept o astfel de sursă pentru propria echipă.

Cum se poate ameliora situația:
- Explicați-le că o comunicare deschisă este esențială pentru succes. Descurajați ascunderea problemelor.
- Prezentați-le alți șefi, la care pot apela în caz de nevoie.
- Rugați-i să pregătească *ei* agenda întâlnirilor periodice pe care le aveți. Acest proces îi va ajuta să își organizeze gândurile.

Inspirarea încrederii. Șefii începători care nu inspiră încredere nu își vor putea stimula echipele. Comportamentele necugetate, arogante sau nesigure îi pot îndepărta pe ceilalți angajați ai companiei.

jați-l să își asume mai întâi riscuri mai mici, mizând pe competențele evidente ale membrilor echipei sale. De exemplu, e mult mai puțin riscant să îi ceară unei asistente de încredere, extrem de organizate, să se ocupe de logistica unei noi lansări de produs, decât unui agent de vânzări deosebit de competent, dar care nu este obișnuit cu activități atât de detaliate. Succesele îi vor stimula încrederea și dorința de a-și asuma, treptat, riscuri tot mai mari, pentru

Cum se poate ameliora situația:

- Încurajați un „comportament conștient": o conștientizare constantă a imaginii pe care o are șeful inabil în fața celorlalți.
- Permiteți-le să își exprime sentimentele, dar în biroul dumneavoastră, în spatele ușilor închise.
- Împiedicați-i să își submineze propria autoritate, de exemplu impunând o inițiativă doar fiindcă ea a fost solicitată de conducerea firmei. Arătați-le care este procesul de prezentare persuasivă a unei inițiative, asigurați-vă că *și-au însușit* mesajul, nu că doar îl comunică mai departe.

Evidențierea întregului context. Mulți șefi tineri își sacrifică inițiativele strategice în favoarea muncii asidue. Munca asiduă *dă senzația* de productivitate, dar ea nu învață echipele să facă față provocărilor sau să gândească strategic.

Cum se poate ameliora situația:

- Explicați-le că gândirea strategică va face din ce în ce mai mult parte din activitatea lor, pe măsură ce avansează în carieră.
- Ajutați-i să vadă contextul întreg, pe termen lung. Adresați-le întrebări strategice, de exemplu: „Ce tendințe de piață credeți că v-ar putea afecta în următoarele șase luni?"
- Solicitați planuri scrise, care să evidențieze obiectivele strategice și măsurile concrete de atingere a acestora.

Oferirea unui feedback constructiv. Celor mai mulți șefi începători le este teamă să corecteze performanțele necorespunzătoare ale subordonaților lor, însă această teamă le afectează credibilitatea.

Cum se poate ameliora situația:

- Explicați-le că un feedback constructiv consolidează competențele angajaților.
- Exersați oferirea de feedback cu privire la comportamente, nu la personalități.

extinderea capacităților fiecărui membru al echipei. Explicați-i că delegarea nu înseamnă abdicare. Împărțirea unui proiect complex în părți mai mici, ușor de gestionat, cu obiective clare, facilitează o monitorizare eficientă. Totodată, este important să programați întâlniri periodice chiar înainte de începerea proiectului, pentru a vă asigura că managerul este la curent cu evoluția faptelor și că membrii echipei se simt responsabili.

Primirea de ajutor de la un nivel superior

Majoritatea celor care ajung într-o funcție de conducere consideră că relația cu șeful este mai degrabă una de servitute, nu de parteneriat. Vor aștepta ca dumneavoastră să aveți inițiativa întâlnirilor, să solicitați rapoarte și să doriți să discutați rezultatele. Puteți accepta o astfel de situație, dar, de regulă, ea este un semn rău. În primul rând, ea vă presează să mențineți permanența fluxului comunicațional, ceea ce nu este responsabilitatea dumneavoastră. Dacă șefii nu vă văd pe dumneavoastră, superiorul lor, drept un partener, nu se vor vedea nici pe ei înșiși drept parteneri pentru membrii echipei pe care o conduc. Problema nu este numai că se simt intimidați de poziția dumneavoastră, ci că le este teamă să fie vulnerabili. Un manager proaspăt promovat nu vrea să îi vedeți punctele slabe, cu atât mai puțin să credeți că nu ați făcut bine promovându-l. Când șefii inabili sunt întrebați despre relația cu șeful, de regulă recunosc că încearcă să „stea în zona de control a șefului" și că „au mare grijă la ceea ce îi spun șefului".

Șefii fără experiență nu vă vor solicita ajutorul nici atunci când încep să eșueze. Șefii inabili încearcă să ascundă un proiect sau o relație eșuată până ce pot recăpăta controlul asupra ei. De exemplu, un șef din cadrul unei companii de tehnologie a angajat o persoană cu 20 de ani mai experimentată. Tranziția a fost dificilă și, în pofida eforturilor, persoana respectivă nu se acomoda în cadrul organizației. (Compania, la fel ca multe companii din sectorul tehnologic, avea în majoritate personal tânăr.) În loc să îi ceară ajutorul propriului superior, șeful a continuat să se ocupe singur de situația respectivă. În final, persoana nou-angajată a demisionat în peri-

oada cea mai ocupată a anului, iar şeful cel tânăr a suferit o pedeapsă dublă: s-a văzut fără personal în cel mai dificil moment şi ştia că pierduse un angajat cu un potenţial deosebit.

Ce trebuie să facă şeful unui şef începător? Puteţi începe prin a clarifica aşteptările. Explicaţi legătura dintre succesul şefului inabil şi succesul dumneavoastră, astfel încât interlocutorul să înţeleagă că, pentru atingerea obiectivelor, este necesară o comunicare deschisă. Explicaţi-i că nu vă aşteptaţi să aibă răspunsuri pentru orice, prezentaţi-i alţi şefi din cadrul companiei care l-ar putea ajuta şi încurajaţi-l să ia legătura cu ei în caz de nevoie. Explicaţi-i că greşelile se întâmplă inevitabil, însă ascunderea lor este întotdeauna mai gravă decât greşeala în sine. Spuneţi-i că aşa cum vă place să faceţi invitaţii la masă, vă place şi să primiţi astfel de invitaţii.

Prânzurile şi întâlnirile sporadice sunt importante, dar de regulă nu sunt suficiente. Vă puteţi întâlni regulat cu un manager nou, poate chiar săptămânal în fazele iniţiale ale unui nou proiect, după care întâlnirile pot avea loc la două săptămâni sau lunar, pe măsură ce se dezvoltă încrederea. Aceste întâlniri vor dezvolta relaţiile, vă vor arăta în ce mod abordează persoana respectivă activitatea profesională şi îl vor ajuta pe noul manager să îşi organizeze în mod regulat ideile. Explicaţi-i că întâlnirile ocupă o mare parte din timpul lui, aşa că el trebuie să planifice agenda. Rolul dumneavoastră este acela de a adresa şi a răspunde la întrebări şi de a oferi sfaturi. Îi veţi transmite, astfel, mesajul că activitatea sa este importantă pentru dumneavoastră şi că sunteţi un partener de afaceri responsabil. Astfel, subtil, îi veţi arăta cum să îşi susţină şi să îşi îndrume subordonaţii direcţi.

Inspirarea încrederii

Trebuie să păreți încrezător, chiar dacă nu aveți încredere. Ne confruntăm cu toții cu această provocare și, în calitate de directori, în general suntem conștienți de această necesitate. Șefii începători sunt, de regulă, atât de introvertiți, încât nu conștientizează această nevoie sau imaginea pe care o inspiră. Sunt atât de preocupați de substanță, încât uită că și forma contează. Primele săptămâni și primele luni de activitate reprezintă o perioadă critică pentru relația dintre noii lideri și subordonații lor. Dacă nu inspiră încredere, nu își vor putea inspira și susține echipele.

Lucrez frecvent cu manageri noi care nu înțeleg că atitudinea lor cotidiană le afectează organizația. Într-o companie tehnologică cu o creștere rapidă, directorul de servicii, Linda, se confrunta cu un stres ridicat. Întreruperile în furnizarea serviciilor erau mult prea frecvente și nu le putea controla. Clienții erau nerăbdători și grăbiți. Personalul se înmulțea pe zi ce trece și, în general, nu avea experiență. Era agasată în fiecare zi de clienți și angajați nemulțumiți. Linda era în permanență agitată, pe fugă și se temea ca situația să nu se agraveze și mai rău. Poate că provocarea era prea ridicată pentru un manager fără experiență, dar așa stau lucrurile în companiile cu o creștere rapidă. Pe de o parte, Linda desfășura o activitate excelentă, întrucât departamentul funcționa bine. Baza de clienți creștea, în mare parte datorită energiei și competențelor sale. Pe de altă parte, însă, făcea și foarte mult rău.

Comportamentul agitat al Lindei a avut două repercusiuni esențiale. În primul rând, ea stabilise, în mod inconștient, un standard de conduită pentru propriul departament, iar personalul fără experien-

ță a început să manifeste același comportament. În scurt timp, alte departamente au început să nu mai comunice cu Linda sau cu echipa ei, de teamă să nu le deranjeze sau să nu declanșeze o reacție emoțională. Totuși, departamentele aveau nevoie de un schimb deschis de informații pentru ca firma să ajungă la soluții reale privind problemele în furnizarea serviciilor, iar acest lucru nu se întâmpla. În al doilea rând, Linda nu le demonstra superiorilor săi că poate fi promovată. Aceștia erau mulțumiți de capacitățile ei de soluționare a problemelor, însă nu o considerau o persoană încrezătoare, riguroasă, cu competențe de conducere. Imaginea pe care o proiecta Linda îi bloca atât cariera, cât și departamentul.

Nu toți șefii începători au aceleași probleme ca Linda. Unii par mult prea aroganți, iar alții nu au încredere în propria persoană. Indiferent dacă acești șefi inabili sunt copleșiți, aroganți sau nesiguri, un feedback onest este cea mai bună soluție. Îi puteți ajuta spunându-le că își pot exprima întotdeauna sentimentele, în biroul dumneavoastră, în spatele ușilor închise. Explicați-le cât de importantă este imaginea lor după ocuparea unei funcții de conducere. Subordonații îi urmăresc îndeaproape și, dacă observă profesionism și optimism, vor demonstra și ei aceleași calități. Explicați-le importanța unui comportament conștient – o conștientizare continuă a imaginii proiectate în exterior. Dacă observați că un manager proiectează o imagine care nu este favorabilă, avertizați-l imediat.

Totodată, trebuie să aveți grijă cu șefii noi care își subminează propria autoritate. Linda a făcut o altă greșeală tipică atunci când a încercat să își determine echipa să pună în aplicare o inițiativă propusă de șeful ei. În prezentarea inițiativei, ea și-a informat

echipa că era important să se aplice propunerea în cauză fiindcă ea provenea de la prim-vicepreşedintele diviziei. Deşi intenţiile ei au fost bune, pentru a îndemna echipa să muncească, vorbele ei i-au încurajat pe subordonaţi să acorde atenţie directivelor venite de la un nivel superior, nu de la nivelul Lindei. Acesta este cel mai rapid mod în care un şef inabil îşi poate pierde credibilitatea faţă de propriii subordonaţi: părând o simplă portavoce a conducerii superioare. Cu siguranţă, se poate evidenţia faptul că acea conducere superioară va urmări implementarea iniţiativei, dar şefii trebuie să aibă grijă să nu fie percepuţi niciodată drept simpli mesageri.

Instruirea pe parcurs este, poate, cea mai eficientă metodă de a le arăta şefilor începători cum pot inspira încredere. De exemplu, prima dată când îi solicitaţi unui nou şef să pună în aplicare o iniţiativă, parcurgeţi împreună cu el procesul respectiv. Explicaţi-i regula de bază a managementului: membrii echipei nu trebuie neapărat să vă placă, dar trebuie să aibă încredere în dumneavoastră. Asiguraţi-vă că noul manager îşi însuşeşte mesajul pe care îl transmite.

Concedierile sunt un exemplu clasic de mesaj care pune probleme pentru un şef tânăr. Nu îl lăsaţi să anunţe decizia dacă nu este bine pregătit şi oferiţi-i cât mai multe informaţii. Asiguraţi-vă că este pregătit pentru toate întrebările şi reacţiile posibile, rugându-l să faceţi o scurtă simulare. Veţi fi surprins de cât de slab va transmite mesajul la primele încercări. Puţină practică poate salva imaginea şefului începător, dar şi a companiei dumneavoastră.

Evidenţierea întregului context

Şefii începători manifestă tendinţa covârşitoare de a lăsa ca activităţile imediate să aibă prioritate

în fața inițiativelor globale. Acest lucru este deosebit de adevărat pentru cei promovați din interiorul departamentului, fiindcă tocmai au venit din prima linie, unde sunt obișnuiți cu o muncă asiduă. Șefii începători sunt, de regulă foști angajați competenți, posesori ai unor cunoștințe tehnice numeroase, care vor alerga instinctiv să își ajute clienții sau colegii. Senzația de realizare pe care le-o oferă o astfel de ajutorare este seducătoare și mult mai fascinantă decât eliminarea cauzei tuturor eforturilor. Ce ar putea fi mai bine pentru spiritul de echipă, decât ca șeful să se arunce în tranșee și să lupte cu adevărat?

Desigur, un lider dă dovadă de un deosebit spirit de echipă dacă se alătură trupei în caz de urgență. Dar toate acele urgențe chiar sunt urgențe? Angajaților mai noi li se oferă șansa de a gestiona provocări complexe? Dacă șeful tânăr e ocupat și muncește din greu, cine se ocupă de viziunea strategică a departamentului? Dacă aveți în subordine un șef inabil, care nu își înțelege bine rolul sau căruia îi este teamă să îl îndeplinească, vă veți confrunta cu siguranță cu aceste întrebări.

Am lucrat recent cu un manager tânăr, care se obișnuise atât de mult cu soluționarea unui volum constant de probleme, încât era reticent să renunțe la o parte din timpul său pentru a lucra la inițiativele strategice pe care le identificaserăm. Când l-am întrebat de ce, mi-a spus că avea senzația că o parte esențială a rolului său consta în a aștepta apariția crizelor. „Dacă programez ceva pentru această dată, iar apoi apare ceva urgent și cineva e dezamăgit?" a întrebat el. I-am spus că își putea amâna oricând sesiunile de strategie în cazul unei urgențe adevărate și a părut ușurat. Însă considera că ideea de a-și aloca timp pentru a se gândi la afacere era inutilă, deși

grupului său avea să i se ceară o îmbunătățire semnificativă a productivității în anul următor şi nu făcuse nimic ca să se pregătească pentru acest demers.

Directorii îşi pot ajuta şefii începători explicându-le că gândirea strategică este o competență necesară pentru a avansa în carieră. Pentru şefii fără experiență, 10% din activitate poate fi de natură strategică, iar 90%, de natură tactică. Pe măsură ce se avansează în ierarhie, aceste proporții se inversează. Pentru a avea succes la următorul nivel, managerii trebuie să demonstreze că pot gândi şi acționa strategic. Puteți profita de întâlnirile periodice pentru a vă ajuta managerii să se axeze pe contextul de ansamblu al situației. Nu îi lăsați să se limiteze la a analiza cele mai recente rezultate şi apoi să treacă mai departe. Adresați-le întrebări concludente cu privire la acele rezultate. De exemplu: „Ce tendințe de piață considerați că vă pot afecta în următoarele şase luni? Cum reacționează concurența la aceleaşi tendințe?" Nu îi lăsați să vă vorbească despre cât de bine sunt instruiți subordonații lor fără a-i întreba: „Ce competențe suplimentare trebuie dezvoltate pentru ca productivitatea să crească cu 25% anul viitor?" Dacă nu sunteți mulțumiți de răspunsurile managerului dumneavoastră, informați-l că aşa vă aşteptați să gândească şi el: nu să aibă toate răspunsurile, dar să se implice pe deplin în procesul de gândire strategică.

De regulă, şefii fără experiență se concentrează pe activități, nu pe obiective, fiindcă activitățile pot fi realizate rapid (de exemplu, desfăşurarea unui seminar pentru îmbunătățirea competențelor de prezentare ale personalului de vânzări), în timp ce atingerea obiectivelor necesită, de regulă, mai mult timp (de exemplu îmbunătățirea reală a eficacității personalului de vânzări). Un director de la un nivel superior

îl poate ajuta pe șeful inabil să gândească strategic, solicitându-i obiective scrise, care să stabilească o distincție clară între obiective și activitățile aferente acestora. Insistând pe o disciplină a stabilirii obiectivelor, vă veți ajuta managerii fără experiență (dar și pe cei cu experiență) să își organizeze planurile strategice. Obiectivele critice, dar nepalpabile, precum dezvoltarea personalului, sunt deseori ignorate fiindcă sunt dificil de măsurat. Evidențierea clară a acestor obiective, cu măsuri exacte de implementare, ajută la concretizare, la o senzație pregnantă de realizare atunci când vor fi atinse și la o probabilitate mai mare de recompensă. Managerii cu obiective clare vor fi mai puțin tentați să se gândească doar la tactică. Acest proces vă va ajuta, totodată, să vă asigurați că aceşti șefi se gândesc la problemele adecvate și că își folosesc bine echipele.

Oferirea unui feedback constructiv

Natura umană este construită pentru a evita confruntările, iar majoritatea oamenilor se simt jenați atunci când trebuie să corecteze comportamentele sau acțiunile altora. Șefii inabili nu fac excepție de la această regulă și obișnuiesc să evite discutarea problemelor importante cu subordonații lor. Situația tipică este următoarea: un angajat are probleme în a atinge obiectivele de performanță sau reacționează în mod necorespunzător la întâlniri. Directorul stă deoparte, privește și speră că lucrurile se vor îmbunătăți în mod miraculos. Alți angajați observă situația și nu sunt mulțumiți de pasivitatea directorului. Directorul însuși devine nemulțumit, deoarece nu poate crede că angajatul nu înțelege ce trebuie să facă. Problema clară a performanțelor a devenit, acum, o problemă de credibilitate. Când directorul se hotărăște să re-

zolve problema, el o va personaliza, îşi va exprima nemulţumirile, iar angajatul se va grăbi să se apere.

Majoritatea directorilor fără experienţă aşteaptă prea mult înainte să discute cu angajaţii despre problemele de performanţă. Directorii superiori pot ajuta, prin crearea unui mediu în care feedbackul constructiv să nu fie perceput ca o critică, ci ca o sursă de susţinere. Îi puteţi ruga să vă spună care sunt punctele lor slabe, înainte ca acestea să devină o problemă. De exemplu, după o bună analiză a performanţelor, îi puteţi spune unui şef nou: „Ai, fără îndoială, un viitor promiţător, deci e important să vorbim despre lucrurile pe care *nu* vrei ca eu să le ştiu. Ce te face să te simţi nesigur? Cum putem rezolva aceste probleme, astfel încât să fii pregătit pentru orice situaţie?" Poate că veţi fi surprins, dar majoritatea angajaţilor competenţi îşi cunosc propriile necesităţi de dezvoltare. Totuşi, ei nu vor face nimic în acest sens până ce necesităţile respective nu vor fi exprimate în mod clar.

Este foarte plauzibil ca feedbackul pe care managerii dumneavoastră li-l oferă subordonaţilor să nu fie întotdeauna foarte pozitiv sau foarte uşor de transmis. Este important ca ei să fie stimulaţi să vrea să îşi ajute subordonaţii în a-şi atinge obiectivele. În astfel de circumstanţe, chiar şi problemele personale grave devin abordabile.

Unul dintre clienţii mei avea un manager extrem de competent, care nu avea o relaţie bună cu ceilalţi colegi din departament şi pe care îl deranja faptul că nu fusese promovat. În loc să evite discuţia, fiindcă nu voia să îi spună acestui manager că are o atitudine defectuoasă, superiorul său a adoptat o abordare mai productivă şi a profitat de faptul că îi cunoştea obiectivele personale pentru a exprima feedbackul: „Ştiu că vrei să ai o funcţie de conducere, iar unul

dintre scopurile mele este să te ajut în acest sens. Dar nu pot face asta dacă nu sunt complet sincer cu tine. Nu ne arăți că te bucuri de acest rol. Cum putem lucra, împreună, ca să rezolvăm problema?" Fără vină, fără admonestări, doar oferta de a-l ajuta să obțină ceea ce dorea. Mesajul transmis a fost unul clar și concret.

Această abordare a fost rezultatul unei sesiuni de brainstorming pe care am avut-o cu clientul respectiv, privind modalitățile de oferire a unui feedback critic. De multe ori, sesiunile de brainstorming îi pot ajuta pe șefii începători să înțeleagă că problemele personale spinoase pot duce la probleme profesionale clare. În cazul directorului necooperant, nu era nevoie, practic, să se discute atitudinea, fiindcă erau suficiente acțiunile. Recomandarea schimbării acțiunilor este mult mai ușoară decât recomandarea unei schimbări a atitudinii. Nu uitați că nu le putem cere oamenilor să își schimbe personalitățile, dar le putem cere întotdeauna să își schimbe comportamentele.

Într-adevăr, directorii ar trebui să își împărtășească propriile tehnici de soluționare a conversațiilor dificile. O directoare cu care am colaborat devenea defensivă de fiecare dată când un angajat o contrazicea. Nu a fost nevoie să îmi spună că astfel de comportamente îi subminau imaginea și eficacitatea. Avea nevoie să îi ofer o serie de tehnici care să o ajute să reacționeze diferit, într-o situație tensionată: „Poți să îmi explici ce vrei să spui cu asta?" Această tehnică simplă a ajutat-o să aibă timp pentru a-și aduna gândurile și a se implica într-o discuție productivă, nu defensivă. Situația era mult prea tensionată pentru ca ea însăși să depisteze această tehnică.

Delegare, gândire strategică, comunicare. Poate că aceste concepte vi se par desprinse din prima lecție de management. Într-adevăr, elementele de bază ale managementului sunt, deseori, cele cu care managerii au cele mai mari dificultăți la începutul carierei. Fiindcă ele sunt elemente esențiale, superiorii şefilor inabili le consideră, de regulă, automate. Nu ar trebui să facă acest lucru, fiindcă foarte mulți oameni nu dispun de aceste competențe. Probabil că acest articol v-a făcut să credeți că numai șefii începători, fără experiență, suferă fiindcă nu stăpânesc aceste competențe esențiale. Adevărul este că directorii de la toate nivelurile comit astfel de greşeli. O organizație care îşi susține managerii noi, ajutându-i să îşi dezvolte aceste competențe, va avea avantaje deosebite în fața concurenței.

Articol publicat inițial în aprilie 2002

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce fac managerii deosebiți?

de Marcus Buckingham

„CEL MAI BUN ȘEF PE CARE L-AM AVUT VREODATĂ". Mulți dintre noi am spus sau am auzit la un moment dat această expresie, dar ce înseamnă ea? Ce diferențiază un şef deosebit de un şef normal? S-a scris foarte mult despre calitățile managerilor şi ale liderilor şi despre diferențele dintre cele două categorii, însă nu s-au spus foarte multe despre ce se întâmplă în cadrul miilor de interacțiuni şi decizii zilnice care le permit managerilor să primească ce e mai bun din partea subordonaților şi să le câştige devotamentul. Ce fac *de fapt* managerii deosebiți?

Potrivit cercetărilor mele, începând cu un sondaj asupra a 80.000 de manageri, efectuat de organizația Gallup şi continuând cu studii aprofundate pe parcursul ultimilor doi ani cu privire la câteva companii de succes, am constatat că, deşi stilurile de management sunt la fel de numeroase ca managerii, există o calitate care îi deosebeşte pe managerii cu adevărat deosebiți de restul: ei descoperă unicitatea fiecărei persoane şi apoi o valorifică. Managerii mediocri joacă table, însă managerii deosebiți joacă şah. Diferența? La table, toate piesele sunt uniforme şi se deplasează la fel, fiind interşanjabile. Desigur, mişcările lor trebuie planificate şi coordonate, însă toate se de-

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

plasează în acelaşi ritm, pe direcţii paralele. La şah, fiecare piesă se deplasează diferit şi nu poţi juca dacă nu ştii cum se deplasează fiecare piesă. Mai mult, nu veţi câştiga dacă nu vă gândiţi cu atenţie la mutarea pieselor. Managerii deosebiţi cunosc şi apreciază capacităţile unice şi chiar şi excentricităţile angajaţilor lor şi învaţă cum să le integreze cel mai bine într-un plan coordonat de atac.

Acesta este exact opusul comportamentului marilor lideri. Marii lideri descoperă elementele universale şi le valorifică. Sarcina lor este aceea de a îndruma angajaţii în direcţia unui viitor mai bun. Liderii pot reuşi doar dacă depăşesc diferenţele de rasă, sex, vârstă, naţionalitate şi personalitate şi, apelând la modele, stimulează puţinele necesităţi pe care le avem cu toţii. În schimb, un manager trebuie să transforme talentul unei persoane în performanţă. Managerii vor reuşi doar dacă pot identifica şi utiliza diferenţele dintre oameni, provocând fiecare angajat să excelеze în propriul mod. Aceasta nu înseamnă că un lider nu poate fi manager sau invers. Însă, pentru a excela dintr-un punct de vedere sau din ambele, trebuie să fiţi conştient de competenţele diferite pe care le necesită fiecare rol.

Jocul de şah

Cum arată, în practică, jocul de şah? Când am vizitat-o pe Michelle Miller, directoarea care a deschis magazinul cu numărul 4.000 al Walgreen, am văzut că avea un perete plin cu programe de lucru. La magazinul lui Michelle din Redondo Beach, California, sunt angajate persoane cu competenţe extrem de diferite şi cu mari diferenţe de personalitate, ceea ce ar putea crea probleme. Prin urmare, o parte esenţială a activităţii ei constă în a le oferi angajaţilor funcţii şi

Ideea, pe scurt

Ați petrecut luni de zile instruindu-vă angajatul, astfel încât el să își trateze mai bine clienții, să lucreze mai independent sau să devină organizat, însă fără niciun rezultat.

Cum vă puteți valorifica mai bine timpul prețios? Faceți ceea ce fac managerii deosebiți: în loc să încercați să vă schimbați angajații, identificați-le capacitățile unice (și chiar și excentricitățile), apoi ajutați-i să și le folosească astfel încât să exceleze în maniera proprie.

Veți avea nevoie de următoarele trei tactici:

- **Ajustați în permanență rolurile, astfel încât să valorificați competențele individuale.** Directorul unui magazin Walgreens a însărcinat un angajat laconic, însă bine organizat cu reaprovizionarea raioanelor, eliberându-i astfel pe angajații mai sociabili, pentru a servi clienții.
- **Acționați mecanismele care activează punctele forte ale angajaților.** Oferiți stimulente precum timpul petrecut cu dumneavoastră, șansa de a lucra independent și recunoașterea, sub formele pe care angajații le apreciază cel mai mult.
- **Personalizați instruirea, în funcție de stilul de învățare al fiecăruia.** Oferiți-le „analizatorilor" informațiile de care au nevoie înainte de a începe o activitate. La început acordați-le „realizatorilor" sarcini simple, apoi ridicați treptat ștacheta. Permiteți-le „observatorilor" să urmărească activitatea celor mai experimentați angajați.

Care este recompensa pentru valorificarea competențelor unice ale angajaților? Economisiți timp. Angajații dumneavoastră își îmbunătățesc competențele și sunt învățați să aprecieze diferențele, construindu-se, astfel, un puternic spirit de echipă.

programe de lucru care să le permită să exceleze, dar și în a evita reunirea unor personalități contradictorii. Totodată, ea trebuie să găsească modalități prin care oamenii să se dezvolte.

De exemplu, Jeffrey este genul de rocker cu părul ras într-o parte, iar în cealaltă parte atât de lung încât îi acoperă fața. Michelle aproape că nu voia să îl angajeze, fiindcă nu prea o privise în ochi în timpul interviului, dar el a vrut să lucreze în tura de noapte, care era greu de acoperit, așa că s-a decis să îi dea o șansă. După câteva luni, a observat că, de fiecare dată când îi dădea lui Jeffrey o sarcină neclară, de

Ideea, în practică

O analiză mai detaliată a celor trei tactici:

Valorificarea competențelor angajaților

Identificați mai întâi competențele unice ale fiecărui angajat, urmărind și observând reacția fiecăruia la evenimente. Observați de ce activități este atras fiecare angajat. Întrebați-i: „Care a fost cea mai bună zi de lucru pe care ai avut-o în ultimele trei luni?" Ascultați-i, încercând să depistați activitățile pe care le consideră cele mai satisfăcătoare.

Urmăriți și punctele slabe, însă nu le evidențiați în comunicarea cu angajații. Oferiți-le angajaților îndrumare, pentru a-i ajuta să depășească deficiențele datorate lipsei de competențe sau de cunoștințe. În caz contrar, aplicați următoarele strategii:

- **Găsiți-i angajatului un partener cu talente complementare.** O directoare de asortiment care nu își putea începe activitatea fără a deține informații exhaustive a obținut performanțe deosebite după ce superiorul său (vicepreședintele) a început să acționeze ca „partener de informare". Vicepreședintele s-a angajat să o informeze pe scurt, în fiecare zi, printr-un mesaj vocal și să poarte în fiecare săptămână două conversații în acest sens.
- **Reconfigurați activitatea, pentru neutralizarea punctelor slabe.** Folosiți-vă creativitatea pentru a elabora programe profesionale mai eficiente și adoptați cu curaj un conținut neconvențional al posturilor de lucru.

Activarea punctelor forte ale angajaților

Mecanismul esențial de activare a punctelor forte ale unui angajat constă în recunoaștere, însă fiecare angajat are un public diferit, deci trebuie să vă concepeți aprecierile în consecință.

exemplu „Îndreaptă produsele de pe fiecare raion", o muncă ce ar fi trebuit să dureze două ore îi lua toată noaptea și nici nu era făcută foarte bine. Dar dacă îi dădea o sarcină mai exactă, precum „Aranjează toate platformele pentru Crăciun", platformele erau aranjate simetric, cu mărfurile corespunzătoare pe fiecare, cu prețurile corecte, etichetate și îndreptate

Dacă un angajat apreciază recunoașterea venită din partea...	Lăudați-l...
Colegilor	• Apreciindu-i în mod public realizările, în fața colegilor săi
Dumneavoastră	• Spunându-i în particular, dar cu convingere, de ce este valoros pentru echipă
Altor persoane cu experiență și cunoștințe similare	• Oferindu-i o distincție de natură profesională sau tehnică
Clienților	• Afișând în birou o poză cu el și cu cel mai bun client al său

Personalizarea instruirii în funcție de stilul de învățare

Adaptați-vă eforturile de instruire la stilul unic de învățare al fiecărui angajat:

Dacă un angajat este...	Instruiți-l...
„Analizator" – are nevoie de informații detaliate înainte de a începe o activitate și nu îi place să facă greșeli	• Oferindu-i sesiuni îndelungate de pregătire Prin simulări • Acordându-i timp să se pregătească pentru provocări
„Realizator" – folosește metoda încercării și a greșelii pentru a-și îmbunătăți competențele pe parcursul desfășurării activității	• Alocându-i o sarcină simplă, explicându-i rezultatele dorite și lăsându-l să se descurce singur • Mărind treptat complexitatea unei sarcini, până când își stăpânește rolul.
„Observator" – își perfecționează capacitățile observându-i pe alții cum lucrează	• Permițându-i să stea „în umbra" angajaților de excepție.

(orientate către client). Astfel, dacă Jeffrey primea o sarcină generală, avea probleme, dar excela în activitățile care îl obligau să fie precis și riguros. Michelle a concluzionat că acesta era punctul forte al lui Jeffrey. Așadar, ca orice bun manager, i-a spus ceea ce dedusese despre el și l-a lăudat pentru felul în care își desfășurase activitatea.

Un bun manager s-ar fi mulțumit cu atât, însă Michelle ştia că putea obține mai multe de la Jeffrey. Aşadar, a elaborat o schemă de realocare a responsabilităților la nivelul întregului magazin, pentru a-i valorifica abilitățile unice. În fiecare magazin Walgreens există responsabilitatea numită „transformare şi revizuire". Transformarea implică aprovizionarea unui raion cu mărfuri noi, o activitate care, de regulă, coincide cu o modificare previzibilă a comportamentelor de cumpărare ale consumatorilor (de exemplu, la sfârşitul verii magazinele înlocuiesc cremele de protecție solară şi balsamurile de buze cu medicamente pentru alergii). O revizuire semnifică practic acelaşi lucru, dar durează mai puțin şi este mai frecventă, precum în cazul înlocuirii unor cutii de pastă de dinți cu un tip nou, îmbunătățit, sau al prezentării unei noi linii de detergenți la capătul rândului. Fiecare raion necesită un anumit tip de revizuire cel puțin o dată pe săptămână.

În majoritatea magazinelor Walgreens, fiecare angajat „deține" un raion, unde are obligația nu numai de a servi clienții, ci şi de a aranja mărfurile, de a păstra curățenia, de a eticheta produsele cu un dispozitiv Telxon şi de a efectua toate transformările şi revizuirile. Această metodă este simplă şi eficientă şi îi oferă fiecărui angajat o senzație de responsabilitate personală. Însă Michelle s-a hotărât că, din moment ce Jeffrey era atât de bun la transformări şi revizuiri şi nu îi plăcea să interacționeze cu clienții, aceasta ar trebui să fie activitatea sa integrală, pentru fiecare raion.

A fost o provocare. Pentru o săptămână de revizuiri este nevoie de un dosar gros de aproape zece centimetri, însă Michelle s-a gândit că nu numai Jeffrey va fi entuziasmat de provocare şi se va perfecționa prin

practică, ci și ceilalți angajați vor fi eliberați de ceea ce considerau a fi o activitate plictisitoare și vor avea la dispoziție mai mult timp pentru a-și saluta și servi clienții. Rezultatele magazinului i-au dovedit că avea dreptate. După reorganizare, Michelle a constatat nu numai creșterea vânzărilor și a profitului, ci și a celui mai important indicator de performanță, satisfacția clienților. În următoarele patru luni, magazinul ei a obținut scoruri perfecte în programul de cumpărare anonimă al Walgreens.

Toate lucrurile păreau să se aranjeze, însă, din păcate, situația nu a durat. Aranjamentul „perfect" depindea de mulțumirea lui Jeffrey, iar Jeffrey nu a mai fost mulțumit. Văzând că avea succes la transformări și revizuiri, a devenit tot mai încrezător și, la șase luni de la angajare, a vrut să ocupe o funcție de conducere. Michelle nu a fost dezamăgită, ci intrigată. Urmărise îndeaproape evoluția lui Jeffrey și hotărâse deja că s-ar descurca bine pe un post de conducere, deși nu era o persoană foarte emotivă. Mai mult, asemenea unui bun jucător de șah, previzionase deja câteva mutări.

La raionul de cosmetice lucra o angajată pe nume Genoa. Michelle o considera pe Genoa o amenințare dublă. Aceasta se ocupa de clienți, le reținea numele, adresa întrebări adecvate, răspundea la telefon pe un ton binevoitor, dar profesionist și, totodată, asigura ordinea și aspectul estetic. Raionul de cosmetice arăta întotdeauna perfect, iar produsele erau și rămâneau aliniate. Raionul avea un aspect sexy, în sensul că te îmbia să te apropii și să atingi mărfurile.

Pentru a valorifica aceste talente gemene și a-i satisface lui Jeffrey dorința de promovare, Michelle a combinat din nou rolurile din magazin, împărțind activitatea de transformare și revizuire a lui Jeffrey în

două şi oferindu-i partea de „revizuire" Genoei, astfel încât întregul magazin să beneficieze de capacitatea ei de a aranja mărfurile într-un mod atrăgător. Totuşi, Michelle nu voia ca magazinul să piardă harul Genoei de comunicare cu clienţii, aşa că a rugat-o să se ocupe de revizuire doar între orele 8.30 şi 11.00, astfel încât la ora prânzului, când magazinul începea să se umple de clienţi aflaţi în pauza de masă, Genoa să se poată ocupa de ei.

Jeffrey şi-a păstrat activitatea de transformare. De regulă, şefii nu au o responsabilitate permanentă în cadrul magazinului, dar Michelle s-a gândit că Jeffrey este capabil să refacă atât de bine şi de repede un raion, încât poate termina fără probleme o transformare majoră în cinci ore, astfel încât să se poată ocupa şi de responsabilităţile manageriale.

Probabil că în momentul în care citiţi aceste rânduri, utilitatea combinaţiei Jeffrey-Genoa a expirat, iar Michelle a elaborat alte configuraţii eficiente şi inventive. Capacitatea de a ajusta în permanenţă rolurile, pentru a valorifica unicitatea fiecărei persoane, este esenţa unui management de succes.

Abordarea unui manager faţă de valorificarea diferenţelor poate varia semnificativ de la o regiune la alta. Pe pereţii birourilor unui alt magazin Walgreens, din San Jose, California, gestionat de Jim Kawashima, nu veţi vedea niciun program de lucru, ci statistici şi cifre de vânzări, cele mai bune fiind încercuite cu carioca roşie, precum şi zeci de fotografii cu câştigătorii concursurilor de vânzări, dintre care majoritatea o înfăţişează pe agenta de vânzări Manjit.

Majit îşi depăşeşte în mod constant colegii. Atunci când am auzit despre ea pentru prima dată, tocmai câştigase o competiţie în cadrul programului de vânzare sugestivă al Walgreens pentru vânzarea celor

mai multe produse Gillette într-o lună. Media la nivel național era de 300, iar Manjit vânduse 1.600. Indiferent că era vorba despre aparate de fotografiat de unică folosință, paste de dinți sau baterii, ea reușea să le vândă. Manjit a câștigat concurs după concurs, deși lucra în tura de noapte, de la 0.30 la 8.30, timp în care întâlnea mult mai puțini clienți decât colegii săi.

Manjit nu fusese întotdeauna atât de capabilă. A început să înregistreze succese remarcabile doar după intervenția lui Jim, care și-a făcut un obicei din a resuscita magazinele cu probleme. Ce a făcut Jim pentru a o determina pe Manjit să se schimbe? I-a analizat rapid idiosincrasiile și s-a gândit cum să le transpună în performanțe excepționale. De exemplu, în India Manjit fusese atletă – alerga și ridica greutăți – și fusese întotdeauna atrasă de performanțele cuantificabile. Atunci când am intervievat-o, unul dintre primele lucruri pe care mi le-a spus a fost: „Sâmbătă am vândut 343 de batoane dietetice. Duminică am vândut 367. Ieri, 110, iar azi, 105." Am întrebat-o dacă știe întotdeauna cum se descurcă. „Da", a răspuns ea. „În fiecare zi verific centralizatoarele domnului Kawashima. Chiar și când am zi liberă, vin la magazin ca să aflu cifrele."

Manjit adoră să câștige și să îi fie recunoscute public eforturile. Din acest motiv, pereții lui Jim sunt tot timpul plini de tabele și cifre, scorurile lui Manjit sunt marcate cu roșu, iar succesul ei este subliniat prin fotografii. Un alt manager i-ar fi putut cere lui Manjit să își modereze entuziasmul și să le dea și altor colegi o șansă, însă Jim a găsit o metodă de a valorifica această trăsătură de caracter.

Ce se întâmplă, însă, cu ceilalți subordonați ai lui Jim? În loc să fie invidioși pe aprecierea publică

Cercetarea

Pentru a colecta materialul brut pentru cartea mea *The One Thing You Need to Know: About Great Managing, Great Leading and Sustained Individual Success**, din care a fost adaptat acest articol, am ales o abordare destul de diferită față de cea folosită pentru cărțile anterioare. În ultimii 17 ani am avut șansa să lucrez cu organizația Gallup, una dintre cele mai respectate firme de cercetare din lume. În acea perioadă, mi s-a oferit șansa de a intervieva unii dintre cei mai buni lideri, manageri, profesori, vânzători, brokeri, avocați și funcționari publici din lume. Aceste interviuri au făcut parte din studii de mare anvergură care au implicat administrarea de sondaje mai multor grupuri de persoane, în speranța găsirii unor modele ample. În cartea mea, am folosit această bază ca punct de pornire pentru cercetări mai profunde și mai individualizate.

În fiecare dintre cele trei domenii vizate de carte – management, conducere și succes individual susținut – am identificat mai întâi una sau două persoane din domeniile și funcțiile respective care își depășeau colegii în mod măsurabil, constant și semnificativ. Printre aceste persoane se numărau: Myrtle Potter, director de operațiuni comerciale

* Buckingham, M., Free Press, 2005 (*Singurul lucru pe care trebuie să îl știți: despre management deosebit, conducere deosebită și succesul individual susținut*). (n. tr.)

de care se bucură Manjit, ceilalți angajați au înțeles că Jim îi apreciază și îi evaluează pe fiecare în parte, în funcție de propriile puncte forte. Totodată, colegii lui Manjit știu că succesul ei este succesul întregului magazin, așa că echipa o susține. De fapt, în scurt timp, în fotografiile cu Manjit au început să apară și alți angajați ai magazinului. După câteva luni, magazinul din San Jose s-a clasat pe primul loc din patru mii de magazine, în programul de vânzare sugestivă al Walgreens.

Managerii deosebiți sunt romantici

Să ne amintim de Michelle. Coregrafia ei creativă poate părea o ultimă soluție, o încercare de a obține ce e mai bun dintr-o decizie defectuoasă de angajare. Nu este adevărat. Jeffrey și Genoa nu sunt angajați mediocri, iar valorificarea unicității fiecărei persoa-

al Genentech, care a transformat un medicament care eșuase în cel mai bine vândut medicament cu rețetă din lume; domnul Terry Leahy, președintele lanțului european de magazine Tesco; Manjit, reprezentantul pentru servicii clienți al magazinului de succes condus de Jim Kawashima, Walgreens din San Jose, California, care a vândut peste 1.600 de produse Gillette într-o lună și David Koepp, scenaristul prolific care a semnat mari succese precum *Jurassic Park*, *Misiune imposibilă* și *Spiderman*.

Ceea ce m-a interesat la acești profesioniști a fost amănunțimea practică, aparent banală, a acțiunilor și opțiunilor lor. De ce Myrtle Potter refuzase în mod repetat să fie promovată înainte de a-și asuma provocarea de a transforma destinul unui medicament eșuat? De ce Terry Leahy se baza pe amintirile sale din copilăria și adolescența petrecute într-o familie din clasa muncitoare, mai mult decât pe rezultatele sondajelor de opinie sau ale focus-grupurilor, pentru a defini strategia companiei sale? Manjit lucrează în tura de noapte, iar una dintre pasiunile ei este ridicarea de greutăți. Acești factori sunt relevanți pentru performanțele sale? De ce sunt atât de buni acești oameni în activitatea lor?

După observarea și înregistrarea minuțioasă a acestor detalii, s-a putut stabili esența care stă la baza unei bune gestiuni, a unei bune conduceri și a succesului individual susținut.

ne este un instrument extrem de puternic. În primul rând, identificarea şi valorificarea unicității fiecărei persoane economiseşte timp. Niciun angajat, oricât de talentat ar fi el, nu este desăvârşit. Michelle ar fi putut petrece foarte mult timp instruindu-l pe Jeffrey şi învățându-l să le zâmbească clienților, să se împrietenească cu ei şi să le țină minte numele, dar eforturile ei poate că nu ar fi dat rezultate. Ea şi-a folosit mult mai bine timpul concepând un rol care să valorifice capacitățile naturale ale lui Jeffrey.

În al doilea rând, valorificarea unicității face ca fiecare persoană să se simtă mai responsabilă. Michelle l-a apreciat pe Jeffrey pentru capacitatea sa de a executa sarcini exacte şi i-a lansat provocarea de a transforma această capacitate în contribuția sa esențială la bunul mers al magazinului, de a-şi asu-

Esența insesizabilă

Orice afirmație privind găsirea *explicației* sau a *soluției* este îndrăzneață, așa că formularea de observații precum „aceasta este esența activității tuturor managerilor deosebiți" este riscantă. Totuși, după cercetări și analize suficiente, se poate identifica acea esență insesizabilă.

Prefer să vizualizez conceptul de esență drept o proprietate de control. Proprietățile de control nu explică toate rezultatele sau evenimentele, ci servesc drept explicație optimă pentru cele mai multe evenimente. Astfel de proprietăți vă ajută să știți care dintre acțiunile dumneavoastră vor avea cea mai mare influență în aproape orice situație.

Pentru ca un concept să fie considerat o proprietate unică de control, el trebuie să treacă trei teste. În primul rând, trebuie să fie aplicabil într-un număr mare de situații. De exemplu, cazul conducerii. În ultima vreme, s-a discutat mult despre ideea că nu există un stil optim de conducere și că, în schimb, acesta depinde de circumstanțe. Deși, fără îndoială, situațiile diferite necesită măsuri diferite din partea unui lider, aceasta nu înseamnă că proprietatea principală a științei conducerii este dependența față de situație. Cu o bună gândire, se poate identifica

ma responsabilitatea pentru această capacitate, de a o practica și a o îmbunătăți.

În al treilea rând, valorificarea trăsăturilor unice ale fiecărei persoane construiește un spirit de echipă mai puternic, fiindcă stimulează interdependența, ajutându-i pe oameni să aprecieze competențele particulare ale celor din jur și să învețe că propriile lor deficiențe pot fi suplinite de capacitățile colegilor. Pe scurt, ea îi face pe oameni să aibă nevoie unul de celălalt. Potrivit unei vechi zicale, cuvântul „echipă" nu conține și cuvântul „eu". Însă, după cum spunea Michael Jordan, cuvântul „eu" se regăsește în componența cuvântului „trofeu".

În final, în valorificarea trăsăturilor unice ale fiecărei persoane, creați modificări sănătoase la nivelul universului dumneavoastră, schimbând ierarhiile existente. Dacă Jeffrey se ocupă de toate transformă-

esența care stă la baza unei conduceri de succes, în toate situațiile și în toate stilurile.

În al doilea rând, o proprietate de control trebuie să acționeze ca un multiplicator. În orice ecuație, unii factori au doar o valoare aditivă: atunci când vă canalizați acțiunile în direcția acestor factori, observați îmbunătățiri generale. Proprietatea de control trebuie să fie mai puternică. Ea trebuie să vă arate cum să obțineți îmbunătățiri exponențiale. De exemplu, un management bun este rezultatul combinării mai multor acțiuni – selectarea angajaților talentați, stabilirea unor așteptări clare, aprecierea angajaților care lucrează bine și așa mai departe – însă niciunul dintre acești factori nu reprezintă esența activității managerilor buni fiindcă, atunci când sunt făcute bine, aceste acțiuni nu fac altceva decât să-i împiedice pe manageri să își îndepărteze cei mai buni angajați.

În final, proprietatea de control trebuie să îndrume acțiunile, evidențiind aspectele exacte care pot fi abordate pentru crearea constantă de rezultate superioare. Proprietățile care contează sunt cele asupra cărora managerii pot acționa, nu pe care le pot doar analiza.

rile și revizuirile din magazin, acum ar trebui să insufle mai mult sau mai puțin respect decât un șef de departament? Totodată, modificați prezumțiile existente privind ceea ce poate face fiecare. Dacă Jeffrey stabilește metode noi de transformare a unui raion, trebuie să solicite permisiunea de a le încerca sau poate experimenta pe cont propriu? De asemenea, sunt modificate convingerile existente privind proveniența adevăratelor capacități. Dacă Genoa propune o modalitate de aranjare a noilor mărfuri, pe care o consideră mai atractivă decât metoda sugerată de „planograma" trimisă de la birourile centrale ale Walgreens, acest lucru înseamnă că activitatea planificatorilor companiei nu mai are valoare? Aceste întrebări pun sub semnul întrebării preceptele Walgreens și vor ajuta compania să devină mai interesată, mai inteligentă, mai importantă și, în pofida dimensiunii sale, mai capabilă să se integreze în viitor.

Acestea fiind spuse, managerii deosebiți pun preț pe unicitate nu numai fiindcă ea este utilă în afaceri, ci şi fiindcă nu pot rezista tentației. Asemenea marilor poeți romantici din secolul al XIX-lea, Shelley şi Keats, managerii deosebiți sunt fascinați de individualitate în sine. Nuanțele fine ale personalității, invizibile pentru unii şi frustrante pentru alții, sunt evidente şi extrem de valoroase pentru managerii deosebiți. Aceştia nu pot ignora astfel de subtilități, aşa cum nu îşi pot ignora nici propriile nevoi şi dorințe. Efectiv, managerii deosebiți au harul de a înțelege ce anume îi face pe oameni să vibreze.

Cele trei mecanisme

Deşi romanticii erau fascinați de diferențe, managerii trebuie să îşi stăpânească indiscreția la un moment dat, să reunească toate elementele pe care le cunosc despre o persoană şi să valorifice idiosincrasiile angajatului. În acest scop, există trei lucruri pe care trebuie să le ştiți despre o persoană pentru a o putea conduce bine: punctele sale forte, mecanismele care activează acele puncte forte şi stilul său de învățare.

Valorificarea punctelor forte

Pentru o apreciere completă a punctelor forte şi slabe ale unui angajat, este nevoie de timp şi de eforturi. Un manager bun petrece mult timp în afara biroului, plimbându-se, observând reacțiile fiecărei persoane la diferite evenimente, ascultând şi reținând ce anume îl atrage pe fiecare şi care sunt elementele la care întâmpină dificultăți angajații. Nu există substituenți pentru o astfel de observare, însă puteți obține multe informații despre o persoană adresând o serie de întrebări simple, cu răspuns liber şi ascultând cu

atenție răspunsurile. În identificarea punctelor forte și a celor slabe s-au dovedit a fi revelatoare două tipuri de întrebări. Personal, recomand ca ele să fie adresate tuturor noilor angajați, iar apoi să fie repetate periodic.

Pentru a identifica punctele forte ale unei persoane, întrebați mai întâi: „Care a fost cea mai bună zi de lucru a dumneavoastră din ultimele trei luni?" Aflați ce anume făcea persoana respectivă și de ce îi plăcea atât de mult. Nu uitați: un punct forte nu este doar o activitate la care sunteți bun. De fapt, ar putea fi o activitate la care încă nu vă pricepeți foarte bine. Ar putea fi o simplă predilecție, o activitate pe care o considerați atât de satisfăcătoare, încât sunteți nerăbdător să o repetați și să vă perfecționați în timp. Această întrebare îl va determina pe angajat să înceapă să se gândească la interesele și capacitățile sale din această perspectivă.

Pentru a identifica punctele slabe ale unei persoane, inversați întrebarea: „Care a fost cea mai proastă zi de lucru a dumneavoastră din ultimele trei luni?" Apoi cereți detalii cu privire la activitatea desfășurată și la motivul pentru care îl nemulțumea. La fel ca un punct forte, un punct slab nu este doar o activitate pe care nu o faceți bine (de fapt, poate chiar sunteți competent în acest domeniu), ci una care vă secătuiește de energie, o activitate pe care niciodată nu vă doriți să o desfășurați și, atunci când o faceți, nu vă gândiți decât la momentul în care se va încheia.

Chiar dacă trebuie să fiți conștient și de punctele tari, și de punctele slabe ale angajaților, trebuie să vă axați pe punctele forte. Este unanim recunoscut faptul că auto-conștientizarea este un lucru bun și că șeful are menirea de a identifica punctele slabe și de a concepe un plan pentru depășirea acestora.

Ce trebuie să știți despre fiecare subordonat direct

- ☐ Care sunt punctele sale forte?
- ☐ Care sunt mecanismele care activează acele puncte forte?
- ☐ Care este stilul său de învățare?

Cercetările lui Albert Bandura, părintele teoriei învățării sociale, au arătat că încrederea în sine (pe care psihologii cognitivi o numesc „autoeficacitate"), nu autoconştientizarea, este cel mai puternic factor premergător al capacității unei persoane de a-şi stabili obiective înalte, de a persevera în fața obstacolelor, de a reacționa în caz de adversități şi, în final, de a-şi atinge obiectivele stabilite. Dimpotrivă, autoconştientizarea nu este un factor premergător pentru niciunul dintre aceste rezultate şi, în unele cazuri, poate chiar să le întârzie.

Managerii buni par să înțeleagă instinctiv aceste lucruri. Ei ştiu că nu au menirea de a-l face pe fiecare angajat să înțeleagă în mod clar care sunt limitele punctelor sale forte şi care sunt carențele punctelor sale slabe, ci de a stimula încrederea în propria persoană. Acesta este motivul pentru care managerii buni se axează pe punctele forte. Atunci când o persoană reuşeşte, un manager bun nu o laudă pentru munca intensă depusă. Chiar dacă afirmația este oarecum exagerată, managerul îi va spune că a reuşit fiindcă s-a perfecționat atât de mult în utilizarea competențelor sale specifice. Managerul ştie că acest lucru îi va consolida încrederea în sine, o va face mai optimistă şi mai rezistentă la provocările cu care se va confrunta pe viitor.

Abordarea concentrării pe punctele forte îi poate crea angajatului o oarecare încredere exagerată în propriile capacități, însă managerii buni combat acest efect subliniind amploarea şi dificultatea obiectivelor angajatului.

Managerii buni ştiu că scopul lor principal este acela de a-i crea fiecărui angajat o anumită mentalitate, care să includă o evaluare realistă a dificultății obstacolului care îl aşteaptă, dar şi o încredere nerealist de optimistă în capacitatea sa de a-l depăşi.

Ce se întâmplă dacă angajatul eşuează? Presupunând că eşecul nu poate fi atribuit unor factori aflați în afara controlului său, eşecul se va explica întotdeauna ca o lipsă a efortului, chiar dacă acest lucru este doar parțial adevărat. Veți elimina, astfel, îndoielile privind propriile capacități şi angajatul va avea la ce să lucreze în timp ce aşteaptă următoarea provocare.

Desigur, eşecurile repetate pot indica o slăbiciune acolo unde rolul respectiv necesită competență. În astfel de cazuri, există patru abordări pentru depăşirea punctelor slabe. Dacă problema se rezumă la o lipsă de competențe sau cunoştințe, ea este uşor de rezolvat: trebuie asigurată îndrumarea necesară, angajatului îi trebuie lăsat puțin timp să integreze noile competențe şi trebuie aşteptate semnele de îmbunătățire. Dacă performanțele nu se îmbunătățesc, veți şti că motivul pentru care apar probleme este acela că angajatul nu deține anumite talente, iar această carență nu poate fi remediată prin niciun fel de instruire pentru perfecționarea competențelor sau a cunoştințelor. Va trebui să găsiți o modalitate de a neutraliza acest punct slab.

Ajungem, astfel, la a doua strategie de depăşire a punctelor slabe ale unui angajat. Îi puteți găsi un

partener, o persoană ale cărei competențe să fie puternice chiar în domeniile în care competențele angajatului respectiv sunt slabe. Iată cum poate fi pusă în practică această strategie. În calitate de vicepreşedinte de asortiment în cadrul magazinului de haine pentru femei Ann Taylor, Judi Langley a constatat că apăruseră tensiuni între ea şi una dintre directoarele de asortiment, Claudia (numele nu este real), care era o persoană impulsivă, cu o minte analitică şi voia să ştie întotdeauna totul. Claudia era foarte nemulțumită dacă afla un lucru înainte ca Judi să aibă ocazia să o informeze personal. Având în vedere viteza cu care se luau deciziile, precum şi programul aglomerat al lui Judi, astfel de întâmplări erau frecvente. Judi era îngrijorată de faptul că iritarea Claudiei afecta întreaga echipă care se ocupa de produsul respectiv, iar angajata devenise cunoscută pentru nemulțumirile sale.

Un manager mediocru ar fi putut identifica acest comportament drept o slăbiciune şi i-ar fi recomandat Claudiei să îşi controleze nevoia de a şti întotdeauna totul.

Judi a înțeles, însă, că această „slăbiciune" era un aspect al celei mai mari competențe a Claudiei: mintea sa analitică. Claudia nu era în stare să se stăpânească niciodată, cel puțin nu pentru mult timp. Aşadar, Judi a căutat o strategie care să susțină şi să stimuleze nevoia Claudiei de a şti totul, dar să o canalizeze în direcții mai productive. Judi s-a hotărât să fie partener de informare pentru Claudia şi s-a angajat să îi lase Claudiei la finalul fiecărei zile un mesaj vocal, în care să îi transmită pe scurt noutățile. Ca să se asigure că nu le scăpa nimic, şi-au programat două conversații între patru ochi în fiecare săptămână. Această soluție s-a ridicat la aşteptările

Claudiei şi a asigurat-o că va primi informațiile de care are nevoie, dacă nu chiar când le dorea, cel puțin la intervale frecvente şi previzibile. Faptul că avea un partener a neutralizat manifestările negative ale punctelor forte ale Claudiei şi i-a permis să îşi canalizeze mintea analitică în direcția profesională. (Desigur, în majoritatea cazurilor, partenerul nu ar trebui să ocupe o funcție de conducere.)

În cazul în care partenerul perfect este greu de găsit, puteți apela la a treia strategie. Introduceți în activitatea angajatului o tehnică de natură să îl ajute să realizeze prin disciplină ceea ce nu poate realiza prin instinct. Am cunoscut un scenarist şi regizor de mare succes care avea probleme în a le spune colegilor săi (compozitorilor şi directorilor de imagine, de exemplu) că munca lor nu era de calitate, aşa că a conceput un truc mental. Îşi închipuia ce ar vrea „zeul artei" şi folosea această entitate imaginară ca sursă de putere. În mintea sa, el nu le impunea colegilor propria sa opinie, ci îşi spunea lui însuşi (dar şi lor) că a intervenit o autoritate terță.

Dacă instruirea nu conduce la îmbunătățiri, dacă alocarea unui partener se dovedeşte a fi nepractică şi dacă nu se poate găsi o tehnică inventivă de disciplinare, va trebui să încercați strategia a patra şi ultima, care constă în reorganizarea universului profesional al angajatului, astfel încât slăbiciunea lui să devină irelevantă, aşa cum a procedat Michelle Miller în cazul lui Jeffrey. Această strategie necesită, în primul rând, creativitate pentru imaginarea unei organizări mai eficiente şi, în al doilea rând, curaj pentru a face această organizare să funcționeze. Aşa cum a arătat experiența lui Michelle, recompensa primită sub forma creşterii productivității şi angajamentului subordonatului merită toate eforturile.

Stimularea performanțelor

Punctele forte ale unei persoane nu sunt întotdeauna evidente şi uneori necesită o stimulare adecvată pentru a putea fi activate. Dacă acționați mecanismul corespunzător, o persoană se va ambiționa şi va persevera. Dacă acționați un mecanism nepotrivit, persoana respectivă se poate bloca. Această chestiune este una spinoasă, fiindcă mecanismele pot căpăta o multitudine de forme misterioase. Pentru un angajat mecanismul poate fi ora (este o pasăre de noapte, iar competențele i se manifestă doar după ora 15.00), iar pentru alt angajat mecanismul poate fi timpul petrecut cu dumneavoastră, şeful (chiar dacă lucrează cu dumneavoastră de peste cinci ani, tot trebuie să discute cu dumneavoastră în fiecare zi, altfel se simte ignorat). Pentru alt angajat mecanismul poate fi chiar opusul: independența (lucrează cu dumneavoastră doar de şase luni, dar dacă îl verificați chiar şi o dată pe săptămână se simte mult prea controlat).

De departe, cel mai puternic mecanism este recunoaşterea, nu banii. Dacă nu sunteți convins de acest lucru, începeți să vă ignorați unul dintre cei mai bine plătiți angajați şi vedeți ce se întâmplă. Majoritatea managerilor ştiu că angajații reacționează bine la recunoaştere. Managerii buni ameliorează şi extind această caracteristică, înțelegând că fiecare angajat are un public oarecum diferit. Pentru a excela ca manager, trebuie să fiți capabil să creați o interacțiune între angajat şi publicul pe care acesta îl apreciază cel mai mult. Pentru un angajat, publicul pot fi colegii, iar cel mai bun mod de a-l aprecia ar fi să îl evidențiați în fața colegilor şi să îi sărbătoriți în public realizările. Pentru alt angajat, publicul preferat puteți fi dumneavoastră, iar cea mai puternică re-

cunoaştere ar fi o conversaţie între patru ochi în care să îi spuneți, pe un ton calm, dar entuziast, de ce este atât de valoros pentru echipă. Un alt angajat se poate defini prin expertiză, iar recunoaşterea pe care ar aprecia-o cel mai mult ar fi o distincție profesională sau tehnică. Alții ar putea pune preț doar pe feedbackul oferit de clienți, caz în care o imagine a angajatului împreună cu cel mai bun client sau o scrisoare de la client către angajat ar fi cea mai bună metodă de recunoaştere.

Având în vedere volumul necesar de atenție, personalizarea aprecierilor în funcție de fiecare angajat este în mare măsură responsabilitatea managerului, însă şi organizațiile mari pot aplica această tehnică. Nu există niciun motiv pentru care o companie mare să nu poată adopta această abordare individualizată a recunoaşterii şi să nu o aplice în cazul fiecărui angajat. Dintre toate companiile cu care am lucrat, divizia nord-americană a HSBC, o bancă cu sediul la Londra, a obținut cele mai mari succese în acest sens. Ea acordă în fiecare an premiile Dream Awards* celor mai buni ofițeri de credite de consum. Fiecare câştigător primeşte un premiu unic. Pe parcursul anului, managerii îi roagă pe angajați să precizeze ce le-ar plăcea să primească în cazul în care câştigă. Valoarea maximă a premiului este de 10.000 de dolari şi nu se poate acorda în numerar, însă, în afara acestor două restricții, fiecare angajat are libertatea de a-şi alege ce premiu doreşte. La finalul anului are loc gala Dream Awards, în timpul căreia este prezentat un videoclip despre angajatul câştigător şi despre motivul pentru care şi-a ales acest premiu.

* În limba engleză, *Premiul Viselor.* (n.tr.)

Vă puteți imagina impactul pe care îl au aceste premii personalizate asupra angajaților HSBC. Pe lângă recunoașterea publică a performanțelor, angajații pot primi un fond de studii pentru copii, motocicleta Harley-Davidson la care au visat dintotdeauna sau – un premiu despre care încă vorbește întreaga companie – bilete de avion pentru toată familia până în Mexic, pentru a o vizita pe bunica pe care nu ați mai văzut-o de zece ani.

Personalizarea în funcție de stilul de învățare

Deşi există multe stiluri de învățare, o analiză atentă a teoriei învățării adulte arată că predomină trei stiluri. Aceste trei stiluri nu se exclud reciproc, întrucât anumiți angajați se pot baza pe o combinație de câte două stiluri sau poate chiar toate trei. Cu toate acestea, conştientizarea stilului sau stilurilor fiecărui angajat vă va ajuta să vă canalizați instruirea. În primul rând, analiza. Claudia, subordonata lui Ann Taylor, este un analizator. Ea înțelege o activitate scoțând-o din context, examinându-i elementele şi reconstruind-o piesă cu piesă. Fiindcă, din punctul ei de vedere, fiecare componentă a unei activități este importantă, ea dorește să afle cât mai multe informații şi are nevoie să absoarbă tot ceea ce se poate şti despre un subiect înainte să se familiarizeze cu el. Dacă nu simte că deține suficiente informații, va cerceta şi va căuta până le va obține. Va citi lecturile obligatorii, va participa la cursurile de pregătire, îşi va lua notițe şi va studia, şi totuşi va vrea mai mult.

Cea mai bună metodă prin care învață un analizator constă în cursuri extinse de pregătire. Faceți simulări. Faceți exerciții post-mortem. Defalcați activitatea în componente, astfel încât angajatul să o poată

reconstrui cu atenție. Lăsați-i întotdeauna timp să se pregătească. Analizatorului nu îi plac greşelile. O opinie frecventă este aceea că greşelile stimulează învățarea, însă, pentru analizator, acest lucru nu este adevărat. De fapt, motivul pentru care se pregăteşte cu atât de multă râvnă este acela de a reduce la minimum posibilitatea greşelilor. Aşadar, nu vă aşteptați să învețe foarte multe dacă îl puneți direct într-o nouă situație şi îi spuneți să se descurce.

Pentru al doilea stil dominant de învățare, realizarea, lucrurile stau complet invers. În timp ce pentru analizator cele mai puternice momente de învățare au loc înainte de acțiunea efectivă, momentele cele mai puternice ale realizatorului au loc *în timpul* activității. Încercările şi greşelile sunt esențiale în acest proces de învățare. Jeffrey, de la magazinul lui Michelle Miller, este un realizator. El învață cel mai multe lucruri atunci când trebuie să îşi organizeze singur activitatea. Pentru el, pregătirea este o activitate seacă şi lipsită de inspirație. Aşadar, în loc să faceți simulări cu o persoană ca Jeffrey, alegeți o sarcină clară, simplă, dar reală, prezentați-i pe scurt rezultatele pe care le doriți şi lăsați-i libertate. Apoi, măriți treptat complexitatea fiecărei sarcini, până când angajatul stăpâneşte fiecare aspect al rolului său. Poate că va comite câteva greşeli, însă, pentru un realizator, greşelile sunt materia primă a învățării.

În final, există stilul observator. Observatorii nu învață foarte multe prin simulări, dar nici prin acțiune efectivă. Întrucât majoritatea programelor de instruire formală integrează ambele elemente, observatorii sunt considerați de regulă elevi slabi. Poate că acest lucru este adevărat, însă asta nu înseamnă că ei nu pot învăța.

Observatorii pot învăța foarte multe dacă li se dă şansa de a urmări întreaga activitate. Studierea com-

ponentelor individuale ale unei activități este la fel de semnificativă pentru ei precum studierea pixelilor dintr-o fotografie digitală. Pentru acest tip de învățare contează conținutul fiecărui pixel, poziția sa față de toți ceilalți. Observatorii pot înțelege acest lucru doar când văd imaginea completă.

Acesta este, de altfel, şi stilul meu de învățare. În urmă cu ani de zile, când am început interviurile, am întâmpinat dificultăți în a învăța să elaborez un raport cu privire la o persoană, după ce o intervievasem. Înțelegeam paşii pe care trebuia să îi urmez, dar nu îi puteam lega. Aveam colegi care elaborau un raport într-o oră, însă mie îmi lua aproape o zi. Într-o bună zi, în timp ce îmi priveam cu lehamite dictafonul, am auzit vocea analistului din biroul vecin. Vorbea atât de repede încât, inițial, am crezut că vorbeşte la telefon. După câteva minute mi-am dat seama că dicta un raport. A fost prima dată când am auzit pe cineva concepând un raport „pe viu". Văzusem rezultatul finit de nenumărate ori, fiindcă trebuia să învățăm citind rapoartele celorlalți, dar practic nu asistasem niciodată la un act de creație. A fost o revelație. Am înțeles în sfârşit cum se leagă totul. Rețin că am luat dictafonul, am imitat ritmul şi chiar şi accentul vecinului meu, iar cuvintele au început să curgă.

Dacă încercați să îi predați ceva unui observator, cea mai eficientă tehnică constă, de departe, în a-l scoate din mediul convențional de învățare. Îndepărtați-l de manuale şi permiteți-i să urmărească activitatea unuia dintre cei mai buni angajați.

Din poveştile managerilor deosebiți precum Michelle Miller şi Judi Langley, am văzut că la baza succesului lor stă valorificarea individualității. Aceasta

nu înseamnă că managerii nu au nevoie de alte competențe. Printre altele, ei trebuie să angajeze persoane corespunzătoare, să stabilească așteptări și să interacționeze în mod productiv cu propriii șefi. Practic, însă, șefii buni joacă șah. Managerii mediocri presupun (sau speră) că angajații lor vor fi motivați de aceleași lucruri și de aceleași obiective, că vor dori același tip de relație și vor învăța aproape în același mod. Ei definesc comportamentele pe care le așteaptă de la angajați și le spun să lucreze la comportamente pe care aceștia nu le dețin. Îi laudă pe cei care renunță la stilul lor natural pentru a se conforma ideilor prestabilite. Pe scurt, ei consideră că menirea unui manager este aceea de a modela sau de a transforma fiecare angajat într-o personalitate cât mai apropiată de ideal.

Managerii deosebiți nu încearcă să schimbe stilul unei persoane, pentru că știu foarte bine că un cal nu se deplasează la fel ca un nebun. Ei știu că angajații diferă din numeroase puncte de vedere: în gândire, în construirea de relații, în altruism, în răbdare, în expertiză, în dorința de a se simți pregătiți, în motivare, în provocări și în obiective. Aceste diferențe de trăsături și talente sunt similare grupelor de sânge, ignorând distincțiile superficiale, de rasă, sex și vârstă, și captând unicitatea esențială a fiecărui individ.

Asemenea grupelor de sânge, cele mai multe dintre aceste diferențe sunt durabile și rezistente la schimbare. Resursa cea mai valoroasă a unui manager este timpul, iar managerii deosebiți știu că modalitatea cea mai eficientă de investire a timpului constă în a identifica exact modul în care este diferit fiecare angajat și, apoi, în a înțelege care este cea mai bună metodă de a integra acele idiosincrasii durabile în planul global.

Pentru a excela în a-i conduce pe alții, trebuie să vă construiți acțiunile și interacțiunile pe baza acestor idei. Nu uitați că un bun manager trebuie să activeze, nu să transforme. El trebuie să își reorganizeze în permanență mediul, astfel încât contribuția unică, nevoile unice și stilul unic al fiecărui angajat să se poată manifesta în mod liber. Succesul dumneavoastră ca manager va depinde aproape în întregime de capacitatea dumneavoastră de a face acest lucru.

Articol publicat inițial în martie 2005

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Corectitudinea procesuală

Managementul în economia cunoștințelor

de W. Chan Kim și Renée Mauborgne

UN POLIȚIST LONDONEZ I-A DAT UNEI FEMEI amendă pentru că întorsese ilegal. Când femeia a protestat, spunând că nu existau semne de circulație care să interzică acea întoarcere, polițistul i-a arătat un semn îndoit, greu de văzut de pe șosea. Furioasă, femeia a decis să conteste amenda, dând poliția în judecată. Când a sosit ziua audierii, era nerăbdătoare să își prezinte situația. Tocmai când începuse să își spună povestea, magistratul a oprit-o și a dat verdictul în favoarea ei.

Cum s-a simțit femeia aceea? Răzbunată? Victorioasă? Mulțumită?

Nu, din contră: ea s-a simțit frustrată și profund nefericită. „Am venit ca să mi se facă dreptate, însă magistratul nu m-a lăsat să explic ce mi s-a întâmplat", s-a plâns ea. Cu alte cuvinte, deși a fost mulțumită de rezultat, nu a fost mulțumită și de procesul care a condus la obținerea rezultatului.

În teoriile pe care le elaborează, economiștii pleacă de la premisa că oamenii doresc să își maximizeze utilitatea, fiind motivați în principal de calcule raționale ale propriului interes. Astfel, economiștii presupun că oamenii se axează doar pe rezultate. Această prezumție a ajuns și în teoria și practica manageria-

lă. De exemplu, ea a fost integrată în instrumentele pe care managerii le folosesc de regulă pentru a controla şi motiva comportamentul angajaţilor, de la sistemele de stimulente la structurile organizaţionale. Managerii ar trebui, totuşi, să reexamineze această prezumţie, fiindcă ştim cu toţii că ea nu este reală întotdeauna în viaţa de zi cu zi. Oamenilor le pasă de rezultate, însă, asemenea femeii din Londra pe care am oferit-o drept exemplu, le pasă şi de procesele care duc la obţinerea acelor rezultate. Oamenii vor să ştie că şi-au exprimat părerea, chiar dacă aceasta a fost respinsă. Rezultatele contează, dar nu mai mult decât corectitudinea procesului care le generează.

Pentru manageri, ideea unui proces corect nu a fost niciodată mai importantă decât în prezent. Procesele corecte reprezintă un puternic instrument de management pentru companiile care încearcă să treacă de la o economie bazată pe producţie la una bazată pe cunoştinţe, în care crearea de valoare depinde tot mai mult de idei şi de inovare. Procesele corecte influenţează profund atitudinile şi comportamentele esenţiale pentru performanţe ridicate, stimulând încrederea şi deblocând ideile. Graţie corectitudinii procesuale, managerii pot atinge obiective dificile şi dureroase, obţinând, totodată, cooperarea voluntară a angajaţilor implicaţi. Fără procese corecte, chiar şi rezultatele dorite de angajaţi pot fi greu de atins, după cum ne arată experienţa unui producător de lifturi pe care îl vom numi Elco.

Rezultate bune, proces incorect

La sfârşitul anilor 1980, vânzările în industria lifturilor au scăzut, întrucât, din cauza construirii excesive de clădiri de birouri, aproape 20% din spaţiile din câteva oraşe mari din Statele Unite nu erau

Ideea, pe scurt

După numai câteva luni, un grup de angajaţi model a început să manifeste neîncredere, rezistenţă şi performanţe deficitare. De ce? Conducerea a lansat un efort major de schimbare fără a solicita opinia angajaţilor, fără a le explica acestora motivele schimbării şi fără a clarifica noile aşteptări cu privire la performanţă.

Cu alte cuvinte, compania a ignorat **corectitudinea procesuală**, abordarea decizională care ţine cont de necesitatea de bază a omului, aceea de a fi apreciat şi respectat. Atunci când angajaţii simt că o decizie care îi afectează este luată în mod corect, ei au încredere şi cooperează cu managerii, îşi comunică ideile şi îşi depăşesc, în mod voluntar, sarcinile postului. Performanţele întreprinderii cresc.

Corectitudinea procesuală este esenţială în organizaţiile bazate pe cunoştinţe, al căror fluid vital constă chiar în încrederea, angajamentul şi ideile angajaţilor. Ea le permite companiilor să canalizeze energia şi creativitatea angajaţilor în direcţia obiectivelor organizaţionale.

Avantajele corectitudinii procesuale pot părea evidente, însă, cu toate acestea, majoritatea organizaţiilor nu o practică. De ce?

Unii manageri o consideră ameninţătoare şi presupun că le va diminua puterea. Ei doresc să îşi controleze angajaţii, pentru ca aceştia să nu le submineze autoritatea. Alţii cred că pe angajaţi îi interesează doar ceea ce este mai bine pentru ei înşişi, însă dovezile arată că majoritatea oamenilor acceptă rezultate care nu sunt complet în favoarea lor *dacă* sunt de părere că procesul utilizat pentru atingerea acelor rezultate a fost corect.

utilizate. În condiţiile unei cereri interne reduse pentru produsele sale, Elco şi-a dat seama că trebuie să îşi îmbunătăţească operaţiunile. Compania a hotărât să îşi înlocuiască sistemul de fabricaţie în serie cu o abordare celulară, care să le permită echipelor autodirijate să înregistreze performanţe superioare. Având în vedere colapsul sectorului economic în care activa, conducerea firmei a considerat că această transformare trebuie făcută într-un timp record.

Nedeţinând experienţă şi cunoştinţe în domeniul fabricaţiei celulare, Elco a apelat la o firmă de consultanţă care să proiecteze un plan de conversie.

Ideea, în practică

Corectitudinea procesuală nu înseamnă decizie prin consens sau democrație la locul de muncă. Scopul său este acela de a urmări cele mai bune idei, nu de a crea armonie. Corectitudinea procesuală constă în următoarele principii:

- ***Angajament* – implicarea angajaților în decizii, invitându-i să își exprime opiniile și încurajându-i să își discute reciproc ideile.** Angajamentul demonstrează că șefii îi respectă pe angajați și ideile acestora și stimulează înțelepciunea colectivă, generând decizii mai bune și o implicare sporită a celor angrenați în executarea acestor decizii.
- ***Explicarea* – clarificarea motivațiilor care au stat la baza unei decizii finale.** Explicarea îi asigură pe angajați că managerii au ținut cont de opiniile lor și au luat decizia în beneficiul intereselor globale ale companiei. Angajații au încredere în intențiile managerilor chiar dacă le-au fost respinse propriile idei.
- ***Claritatea așteptărilor* – precizarea noilor reguli ale jocului, inclusiv a standardelor de performanță, a penalizărilor pentru eșecuri și a noilor responsabilități.** Prin reducerea la minimum a tertipurilor și favoritismelor, claritatea așteptărilor le permite angajaților să se concentreze pe activitatea curentă.

Exemplu: Confruntându-se cu reducerea cererii, o firmă producătoare de lifturi pe care o vom numi Elco a decis să proiecteze un sistem de fabricație mai eficient. Sistemul avea să fie introdus la uzina sa din Chester, o unitate-model, ai cărei angajați aveau relații atât de bune, încât își desființaseră propriul sindicat. Apoi, modelul avea să fie integrat la uzina din High Park, unde sindicatul era puternic și reticent la schimbări.

Încercând să afecteze cât mai puțin forța de muncă, managerii nu i-au implicat pe angajații din Chester în procesul de proiectare a sistemului, nu le-au explicat de ce erau necesare schimbările și nu au clarificat noile așteptări privind performanțele. În curând, au început să se răspândească zvonuri privind concedierile, încrederea și angajamentul s-au deteriorat și au avut loc foarte multe certuri. Calitatea a scăzut.

În mod surprinzător, directorii de la Elco au abordat în mod diferit situația la uzina din High Park. Managerii au organizat întâlniri periodice pentru a explica necesitatea noului sistem, i-au încurajat pe angajați să contribuie la proiectarea noului proces și au stabilit așteptări noi. Rezistența preconizată nu s-a manifestat niciodată, iar angajații, încrezători, au fost receptivi față de noul sistem.

Elco le-a cerut consultanților să lucreze rapid și să îi deranjeze cât mai puțin pe angajați. Noul sistem de producție avea să fie instalat mai întâi la uzina din Chester, unde relațiile dintre angajați erau atât de bune încât, în 1983, aceștia renunțaseră la propriul sindicat. Ulterior, Elco avea să aplice procesul și în uzina din High Park, unde un sindicat puternic s-ar fi opus probabil oricărui fel de schimbare.

Sub conducerea unui director de fabrică foarte apreciat, uzina din Chester era un model din toate punctele de vedere. Clienții care veneau în vizită erau mereu impresionați de cunoștințele și entuziasmul angajaților din Chester, într-atât încât vicepreședintele de marketing considera că aceasta era unul dintre cele mai bune instrumente de marketing ale Elco. „După ce clienții discută cu angajații din Chester, pleacă siguri că au făcut o alegere inteligentă cumpărând un lift Elco."

Într-o bună zi, în ianuarie 1991, când au sosit la serviciu, angajații din Chester au descoperit persoane străine în uzină. Cine erau persoanele acelea care purtau costume de culoare închisă, cămăși albe și cravate? Nu erau clienți. Veneau în fiecare zi și vorbeau încet între ei. Nu interacționau cu angajații. Îi supravegheau pe aceștia din umbră, luau notițe și desenau diagrame complicate. Circula zvonul că după ce angajații plecau acasă după-amiaza, aceste persoane examinau halele de producție, se uitau la stațiile de lucru și purtau discuții aprinse.

În această perioadă, directorul fabricii începuse să lipsească tot mai mult. Petrecea mai mult timp la sediul central al Elco, întâlnindu-se cu consultanții, aceste sesiuni fiind programate intenționat în afara uzinei, pentru a nu-i distrage pe angajați. Absența directorului fabricii a avut, însă, efectul opus.

Pe măsură ce populaţia devenea tot mai neliniştită şi se întreba de ce căpitanul vasului părea că vrea să-i părăsească, zvonurile s-au accentuat. Toţi erau convinşi că scopul consultanţilor era acela de a micşora fabrica şi erau siguri că îşi vor pierde locul de muncă. Faptul că directorul fabricii era mereu plecat – desigur, îi evita – şi că nu li se oferea nicio explicaţie nu putea însemna decât că direcţiunea încerca să îi păcălească. Încrederea şi angajamentul din cadrul uzinei din Chester s-au deteriorat rapid. În curând, oamenii începuseră să aducă articole din ziare, despre alte fabrici din ţară care fuseseră închise cu ajutorul consultanţilor. Angajaţii se considerau victime iminente ale unei noi deficienţe de management şi au fost nemulţumiţi.

De fapt, conducerea Elco nu intenţiona să închidă fabrica, ci dorea să elimine timpii morţi şi să elibereze personalul de sarcinile inutile, pentru a putea creşte calitatea şi a produce lifturi pentru noi pieţe internaţionale. Însă angajaţii fabricii nu aveau de unde să ştie acest lucru.

Planul de bază

În martie 1991, conducerea i-a adunat pe toţi angajaţii din Chester într-o sală de consiliu. La trei luni de la apariţia consultanţilor, aceştia le-au fost prezentaţi oficial. Totodată, conducerea le-a prezentat angajaţilor planul de bază pentru reinventarea fabricii din Chester. În cadrul unei întâlniri care a durat numai 30 de minute, angajaţii au aflat că stilul lor de lucru, preţuit vreme îndelungată, avea să fie desfiinţat şi înlocuit cu „producţia celulară". Nimeni nu a explicat de ce erau necesare modificările, nimeni nu a spus exact la ce aşteptări trebuia să se ridice angajaţii potrivit noii abordări. Directorii nu au vrut

să creeze confuzie, dar au avut senzația că nu exista timp suficient pentru aprofundarea problemelor.

Angajații au păstrat liniștea, iar directorii au înțeles, în mod greșit, că aceștia erau de acord, uitând cât timp le luase lor, ca lideri, să accepte ideea fabricației celulare și a modificărilor impuse de aceasta. Directorii s-au simțit ușurați după încheierea întâlnirii, crezând că angajații îi susțineau. S-au gândit că, grație unor astfel de angajați de excepție, implementarea noului sistem avea să funcționeze foarte bine.

Cu planul de bază în mână, conducerea a început să reorganizeze fabrica. Atunci când angajații au întrebat care era scopul noii organizări, răspunsul a fost: „creșterea eficienței". Directorii nu au avut timp să explice de ce trebuia îmbunătățită eficiența și nu au vrut să-i îngrijoreze pe angajați. Totuși, neînțelegând ceea ce li se întâmpla, unii angajați au început să se simtă efectiv rău atunci când veneau la muncă.

Directorii i-au informat pe angajați că nu aveau să mai fie evaluați prin prisma performanțelor individuale, ci a performanțelor celulei. Le-au spus că angajații mai rapizi sau mai experimentați trebuia să compenseze carențele colegilor mai lenți sau cu mai puțină experiență, însă nu au aprofundat problema. Conducerea nu a explicat modul în care trebuia să funcționeze noul sistem.

De fapt, noua organizare celulară le oferea angajaților avantaje deosebite, facilitând programarea concediilor, de exemplu, și oferindu-le șansa de a-și dezvolta competențele și de a se implica în activități extrem de variate. Totuși, neavând încredere în procesul de schimbare, angajații i-au văzut doar latura negativă. Au început să își descarce temerile și furia unul pe celălalt. Au izbucnit certuri, fiindcă angajații

refuzau să îi ajute pe cei pe care îi numeau „leneşi care nu-şi pot termina treaba" sau interpretau ofertele de ajutor drept imixtiune, răspunzând: „Asta e treaba mea, tu rămâi la staţia ta de lucru."

Forţa de muncă exemplară din Chester începea să se deterioreze. Pentru prima dată în cariera directorului fabricii, angajaţii refuzau să facă ceea ce li se spunea şi respingeau anumite sarcini „chiar şi cu preţul concedierii". Simţeau că nu mai pot avea încredere în directorul de fabrică, odinioară atât de popular, aşa că au început să îl evite, adresând reclamaţiile şi nemulţumirile direct responsabilului de la sediul central.

Directorul fabricii a anunţat ulterior că noua organizare celulară le va permite angajaţilor să acţioneze ca echipe autodirijate şi că rolul supraveghetorilor va fi eliminat. El se aştepta ca angajaţii să reacţioneze cu entuziasm faţă de această viziune, potrivit căreia fabrica din Chester devenea o fabrică avangardistă, în care angajaţii devin adevăraţi agenţi antreprenoriali. În schimb, însă, angajaţii au fost nedumeriţi. Nu aveau idee cum puteau reuşi în acest nou mediu. Fără supraveghetori, ce puteau face dacă rămâneau fără stocuri sau dacă li se stricau maşinile? Delegarea însemna că echipele îşi puteau autoriza în mod independent ore suplimentare, se puteau ocupa singure de probleme de calitate care impuneau refacerea produsului, sau puteau achiziţiona noi maşini? Nelămuriţi, angajaţii s-au simţit sortiţi eşecului.

Remedierea situaţiei

În vara anului 1991, performanţele se aflau în cădere liberă, atât în privinţa costurilor, cât şi a calităţii. Angajaţii voiau să îşi reînfiinţeze sindicatul. În final, disperat, directorul fabricii a apelat la psiholo-

gul fabricii Elco pe probleme profesionale: „Am nevoie de ajutorul dumneavoastră. Am pierdut controlul."

Psihologul a efectuat un sondaj de opinie în rândul angajaților, pentru a afla ce nu funcționa bine. Angajații s-au plâns: „Conducerii nu îi pasă de ideile sau de opiniile noastre." Simțeau că nu erau deloc respectați și că erau tratați ca și cum nu ar fi meritat să știe nimic despre situația firmei: „Nu se deranjează să ne spună în ce direcție mergem și ce înseamnă toate astea pentru noi." Mai mult, erau foarte confuzi și neîncrezători: „Nu știm exact ce vrea conducerea să facem în această nouă organizare."

Ce înseamnă corectitudinea procesuală?

Problema justiției i-a preocupat, de-a lungul timpului, pe mulți scriitori și filosofi, însă studiul sistematic al corectitudinii procesuale a apărut doar la jumătatea anilor 1970, când doi sociologi, John W. Thibaut și Laurens Walker, au combinat studiul psihologiei justiției cu studiul proceselor. Concentrându-se pe situațiile juridice, au încercat să înțeleagă de ce populația are încredere într-un sistem juridic, astfel încât respectă legea fără a fi obligată, prin forță, să facă acest lucru. Potrivit cercetărilor lor, oamenilor le pasă de corectitudinea procesului prin care se produce un rezultat la fel de mult ca de rezultatul respectiv. Cercetările ulterioare ale lui Tom R. Tyler și E. Allan Lind au demonstrat puterea corectitudinii procesuale în diverse culturi și contexte sociale.

Am descoperit relevanța managerială a corectitudinii procesuale în urmă cu peste un deceniu, în timpul efectuării unui studiu privind procesul decizional strategic la nivelul corporațiilor multinaționale. Mulți directori ai acestor companii s-au simțit frustrați și uimiți de modul în care se com-

Înţelegerea comportamentelor iraţionale la Volkswagen şi Siemens-Nixdorf

Teoriile economice explică latura raţională a comportamentului uman, însă nu reuşesc să explice de ce oamenii pot reacţiona negativ în faţa unor rezultate pozitive. Corectitudinea procesuală le oferă managerilor o teorie comportamentală care explică – sau ar putea prefigura – ceea ce, altfel, ar părea un comportament iraţional, fără nicio trăsătură economică.

Să ne gândim la ceea ce s-a întâmplat la Volkswagen. În 1992, producătorul german de autoturisme îşi extindea uzina de producţie din Puebla, Mexic, singurul său spaţiu de fabricaţie din America de Nord. Aprecierea mărcii germane faţă de dolarul american începea să îndepărteze maşinile Volkswagen de pe piaţa din Statele Unite. După intrarea în vigoare a Acordului Nord-American de Comerţ Liber (NAFTA), în 1992, unitatea mexicană a Volkswagen era în măsură să recucerească marea piaţă nord-americană.

În vara anului 1992, a trebuit încheiat un nou contract de muncă. Potrivit acordului încheiat de Volkswagen cu secretarul general al sindicatului, salariul angajaţilor avea să crească cu 20%. Volkswagen s-a gândit că angajaţii aveau să fie mulţumiţi.

Liderii sindicatului nu au implicat angajaţii în discuţiile privind termenii contractului, nu au comunicat efectele noului contract asupra activităţii angajaţilor şi nu le-au explicat acestora de ce erau necesare o serie de modificări la nivelul normelor de lucru. Angajaţii nu înţelegeau baza deciziilor luate de liderii lor şi s-au simţit trădaţi.

Conducerea Volkswagen a fost luată prin surprindere atunci când, pe 21 iulie, angajaţii au început să părăsească, în masă, compania, ceea ce a antrenat costuri estimate de nu mai puţin de 10 milioane de dolari pe zi. Pe 21 august, aproape 300 de protestatari au fost atacaţi de câini ai poliţiei. Guvernul s-a văzut nevoit să intervină pentru a pune capăt violenţelor. Planurile Volkswagen pentru piaţa din Statele Unite s-au prăbuşit, iar performanţele sale au fost distruse.

O situaţie opusă este cea de la Siemens-Nixdorf Informationssysteme (SNI), cel mai mare furnizor european de tehnologie informaţională. Creată în 1990, când Siemens a achiziţionat Nixdorf Computer Company, SNI îşi diminuase numărul angajaţilor de la 52.000 la 35.000 până în 1994. Compania era dominată de anxietate şi teamă.

---

porta conducerea sucursalelor locale. De ce şefii locali nu le comunicau directorilor informaţiile şi ideile pe care le deţineau? De ce sabotau execuţia planurilor pe care conveniseră să le pună în aplicare? La cele 19 companii studiate, am constatat o corelaţie directă între procese, atitudini şi compor-

În 1994, Gerhard Schulmeyer, noul director executiv desemnat, a început să discute cu cât mai mulți angajați. Într-o serie de întâlniri cu peste 11.000 de oameni în total, Schulmeyer și-a comunicat misiunea vizionară, pentru a-i implica pe toți în redresarea companiei. A început prin a prezenta într-un mod foarte onest situația SNI: compania pierdea bani în pofida eforturilor sale recente de a reduce costurile. Era nevoie de reduceri mai mari, iar fiecare activitate trebuia să își demonstreze viabilitatea sau avea să fie eliminată. Schulmeyer a stabilit reguli clare, dar dure, cu privire la luarea deciziilor, iar apoi le-a solicitat voluntarilor să îi prezinte idei.

După trei luni, grupul inițial de 30 de voluntari a crescut, înglobând alți 75 de directori și 300 de angajați ai SNI. Acești 405 agenți de schimbare au devenit, în curând, 1.000, apoi 3.000, apoi 9.000, fiecare recrutând, progresiv, alții, pentru a ajuta la salvarea companiei. Pe parcursul procesului, managerilor și angajaților li s-au solicitat idei privind deciziile care îi afectau, iar toți au înțeles în ce mod aveau să fie luate deciziile. Ideile aveau să fie acordate, în baza unei licitații, șefilor care erau dispuși să preia inițiativa și să le finanțeze. Dacă o propunere nu era preluată de niciun șef, ea nu era pusă în aplicare. Deși între 20 și 30% dintre propunerile lor au fost respinse, angajații au considerat că procesul era unul corect.

Voluntarii au muncit din greu la acest proiect, mai ales după programul de lucru, deseori până la miezul nopții. În numai doi ani, SNI a înregistrat transformări remarcabile pentru istoria firmelor din Europa. În pofida pierderilor acumulate de 2 miliarde de mărci germane, în 1995 SNI înregistra deja profit. În aceeași perioadă, satisfacția angajaților aproape s-a dublat, chiar dacă fuseseră puse în aplicare modificări radicale și dificile.

De ce s-au revoltat angajații Volkswagen, în pofida circumstanțelor economice excepționale care le fuseseră asigurate? Cum a putut SNI, în astfel de condiții economice demoralizante, să își revitalizeze performanțele? Nu este vorba despre *ce* au făcut cele două companii, ci despre *cum* au procedat. Aceste exemple ilustrează puterea extraordinară a corectitudinii procesuale în luarea și executarea deciziilor. Corectitudinea procesuală influențează profund atitudinile și comportamentele esențiale pentru performanțe deosebite.

tamente. Șefii care credeau că procesele companiei erau corecte manifestau un nivel ridicat de încredere și angajament, ceea ce, la rândul său, ducea la o cooperare activă. Dimpotrivă, când șefii simțeau că lipsește corectitudinea procesuală, ei nu furnizau idei și refuzau să comunice.

În cercetările ulterioare, am analizat relevanța corectitudinii procesuale în alte contexte profesionale, de exemplu în cazul companiilor aflate în mijlocul transformărilor, la echipele implicate în inovarea produselor şi la parteneriatele companie-furnizor. (Consultați „Înțelegerea comportamentelor iraționale la Volkswagen şi Siemens-Nixdorf".) Pentru companiile care încearcă să valorifice energia şi creativitatea managerilor şi angajaților implicați, ideea principală a cercetărilor noastre privind corectitudinea procesuală este următoarea: oamenii au o încredere mai mare şi cooperează mai liber cu sistemele – indiferent dacă, prin acele sisteme, ei înşişi câştigă sau pierd – dacă se respectă corectitudinea procesuală.

Corectitudinea procesuală răspunde unei necesități umane de bază. Noi toți, indiferent de rolul nostru într-o companie, vrem să fim apreciați ca ființe umane, nu ca „personal" sau ca „resurse umane". Vrem ca ceilalți să ne respecte inteligența şi vrem ca ideile noastre să fie luate în serios. Totodată, vrem să înțelegem raționamentul care se află în spatele acelor decizii. Oamenii sunt sensibili la semnalele transmise prin procesele decizionale ale unei companii. Aceste procese pot evidenția disponibilitatea companiei de a avea încredere în oameni şi de a le solicita ideile; sau pot semnala chiar situația opusă.

Cele trei principii

În toate contextele de management pe care le-am studiat, am rugat angajații să identifice elementele de bază ale corectitudinii procesuale. Indiferent dacă lucram cu directori de la un nivel superior sau cu angajați aflați în prima linie, s-au evidențiat aceleaşi trei principii interdependente: angajamentul, explicarea şi claritatea aşteptărilor.

Angajamentul înseamnă implicarea persoanelor în deciziile care le afectează, solicitându-li-se opiniile şi permiţându-li-se să îşi contrazică, reciproc, ideile şi presupunerile. Angajamentul comunică respectul conducerii pentru persoane şi pentru ideile acestora. Încurajarea discuţiilor dezvoltă gândirea tuturor şi construieşte înţelepciunea colectivă. Graţie angajamentului, conducerea ia decizii mai bune şi toţi cei implicaţi în executarea acestor decizii se vor simţi implicaţi.

Explicarea înseamnă că toţi cei implicaţi şi afectaţi trebuie să înţeleagă de ce sunt luate deciziile finale în forma respectivă. O explicare a raţionamentului care stă la baza deciziilor le oferă oamenilor încrederea că şefii le-au luat în considerare opiniile şi că au luat deciziile respective în mod imparţial, în interesul global al companiei. Explicarea le permite angajaţilor să aibă încredere în intenţiile şefilor, chiar dacă ideile lor au fost respinse. Totodată, ea funcţionează ca o buclă puternică de feedback, care stimulează învăţarea.

Claritatea aşteptărilor cere ca, după luarea unei decizii, managerii să precizeze clar noile reguli ale jocului. Deşi aşteptările pot fi ridicate, angajaţii trebuie să ştie din prima clipă după ce standarde vor fi evaluaţi şi care vor fi penalizările în caz de eşec. Care sunt noile ţinte şi jaloane? Ce responsabilităţi are fiecare? Pentru a asigura corectitudinea procesuală, contează mai puţin care sunt noile reguli şi politici şi mai mult ca ele să fie bine înţelese. Dacă oamenii înţeleg bine la ce aşteptări trebuie să se ridice, favoritismele şi tertipurile sunt reduse la minimum, iar angajaţii se pot concentra la muncă.

Desigur, corectitudinea procesuală nu înseamnă decizie prin consens. Corectitudinea procesuală nu

are drept scop asigurarea de armonie sau obținerea susținerii angajaților prin compromisuri care să răspundă opiniilor, nevoilor sau intereselor fiecăruia. Deşi corectitudinea procesuală acordă o şansă tuturor ideilor, procesul decizional este determinat de utilitatea ideilor, nu de consens.

De asemenea, corectitudinea procesuală nu echivalează cu democrația la locul de muncă. Ea nu înseamnă că directorii trebuie să renunțe la atribuțiile lor de a lua decizii şi de a stabili politici şi proceduri. Corectitudinea procesuală urmăreşte cele mai bune idei, indiferent dacă ele sunt propuse de mai mulți oameni sau de unul singur.

„Am dat-o-n bară"

Şefii de la Elco au încălcat toate cele trei principii de bază ale corectitudinii procesuale în cazul uzinei din Chester. Nu i-au implicat pe angajați în deciziile care îi afectau direct. Nu le-au explicat de ce se luau deciziile sub forma respectivă şi ce însemnau acele decizii pentru carierele şi metodele de lucru ale angajaților. Nici nu le-au clarificat ce aşteptări aveau de la angajați în cazul fabricației celulare. În absența corectitudinii procesuale, angajații de la Chester au respins transformarea.

La o săptămână de la finalizarea sondajului psihologic, conducerea i-a invitat pe angajați la întâlniri, în grupuri de câte 20. Angajații au presupus că directorii aveau să pretindă că sondajul nu avusese loc niciodată sau aveau să îi acuze pe angajați de lipsă de loialitate, pentru că îşi exprimaseră nemulțumirile. Spre uimirea lor, directorii au început şedința cu prezentarea rezultatelor reale ale sondajului şi declarând: „Am greşit. Am dat-o-n bară. Din grabă şi ignoranță, nu am urmat procesul adecvat." Angajații

nu-şi puteau crede urechilor, iar în spatele sălii se auzeau şoapte: „Ce naiba au spus?" La cele peste 20 de întâlniri care au avut loc în următoarele săptămâni, managerii şi-au repetat confesiunea. „Nimeni nu era pregătit să ne creadă la început", îşi aminteşte un manager. „O dădusem în bară prea rău."

La întâlnirile ulterioare, conducerea le-a comunicat angajaților previziunile nefaste pentru viitorul firmei şi opțiunile limitate pe care le avea la dispoziție. Dacă nu îşi reducea costurile, Elco avea să se vadă nevoită să îşi mărească prețurile, ceea ce ar fi dus la o nouă scădere a vânzărilor. Aceasta ar fi însemnat reducerea producției sau poate chiar mutarea fabricilor în străinătate. Angajații au înțeles în ce situație se afla compania. Problema devenise şi a lor, nu doar a conducerii.

Totuşi, încă existau îngrijorări. „Dacă ajutăm la reducerea costurilor şi învățăm să producem lifturi de două ori mai bune, în jumătate din timpul inițial, asta ar însemna că ne dăm singuri afară?" Ca răspuns, managerii au descris strategia de creştere a vânzărilor în afara Statelor Unite. Totodată, au anunțat o nouă politică, numită *timpul pentru acțiuni profesionale*: nimeni nu avea să fie concediat ca urmare a îmbunătățirilor determinate de un angajat. În schimb, angajații puteau folosi timpul care le rămânea liber pentru a participa la programe de instruire transversală, astfel încât să obțină competențele necesare pentru a lucra în orice domeniu de activitate al firmei. De asemenea, angajații puteau fi consultanți pe probleme de calitate. Conducerea a fost de acord să nu înlocuiască angajații demisionari cu nou-veniți până la îmbunătățirea condițiilor de piață, dar şi-a rezervat dreptul de a face concedieri dacă situația firmei se agrava.

Poate că angajaţilor nu le-a plăcut ce au auzit, însă au înţeles. Au început să îşi dea seama că şi ei, şi conducerea erau la fel de responsabili pentru succesul Elco. Dacă se puteau îmbunătăţi calitatea şi productivitatea, Elco putea oferi un plus de valoare pe piaţă, împiedicând reducerea în continuare a vânzărilor. Pentru a le demonstra angajaţilor că nu îi mințeau, directorii s-au angajat să le comunice regulat date privind vânzările, costurile şi tendinţele de piaţă, făcând, astfel, un pas în direcţia reconstruirii încrederii şi angajamentului.

Managerii Elco nu şi-au putut anula greşelile din trecut, dar au reuşit să îi implice pe angajaţi în luarea deciziilor viitoare. Managerii i-au întrebat pe angajaţi de ce credeau că nu funcţionau noile celule de fabricaţie şi cum le puteau repara. Angajaţii au sugerat să se modifice amplasarea materialelor şi a maşinilor şi modul de efectuare a activităţilor. Au început să îşi comunice cunoştinţele şi, astfel, celulele au fost reproiectate, iar performanţele s-au îmbunătăţit constant, depăşind, deseori, aşteptările stabilite iniţial de către consultanţi. Pe măsură ce încrederea şi angajamentul au reapărut, au dispărut discuţiile privind reînfiinţarea sindicatului.

Situaţia de la High Park

Între timp, conducerea s-a preocupat în legătură cu introducerea noilor metode de lucru la uzina Elco din High Park care, spre deosebire de uzina din Chester, avea o tradiţie îndelungată de opoziţie faţă de schimbări. Sindicatul era puternic şi existau angajaţi cu vechime de 25 de ani. Mai mult, directorul fabricii, un tânăr inginer proaspăt cooptat în echipă, nu mai condusese niciodată o fabrică. Sorţii păreau să îi fie împotrivă. Dacă schimbarea crease animozi-

tăți la Chester, situația avea să fie mult mai dificilă la High Park.

Temerile conducerii nu s-au materializat. Atunci când consultanții au venit la fabrică, directorul cel tânăr le-a făcut cunoștință cu toți angajații. Într-o serie de reuniuni la nivelul fabricii, directorii au discutat deschis despre condițiile de piață și despre scăderea vânzărilor și a profiturilor companiei. Au explicat că vizitaseră uzinele altor companii și observaseră îmbunătățirile de productivitate pe care le putea aduce fabricația celulară. Apoi, au anunțat politica timpului pentru acțiuni profesionale pentru a-i liniști pe angajații care se temeau, pe bună dreptate, să nu fie concediați. Angajații de la High Park au fost încurajați să îi ajute pe consultanți în proiectarea noilor celule de fabricație și să participe în mod activ la dezbateri. Apoi, după renunțarea la vechii cuantificatori de performanță, directorii au colaborat cu angajații pentru a dezvolta noi indicatori și a stabili noile responsabilități ale echipelor care aveau să se ocupe de celule.

Directorul fabricii din High Park aștepta ca situația de criză să izbucnească dintr-o clipă într-alta, însă acest lucru nu s-a întâmplat niciodată. Desigur, au existat probleme, dar, chiar și atunci când angajații nu erau de acord cu deciziile, ei considerau că fuseseră tratați în mod corect și, astfel, participau de bunăvoie la programul de eficientizare a performanțelor companiei.

Peste trei ani, ne-am întâlnit, într-un restaurant, cu angajați ai ambelor fabrici. Angajații din Chester și High Park deopotrivă sunt de părere că abordarea celulară este o metodă de lucru mai bună. Angajații din High Park au vorbit despre directorul fabricii lor cu multă admirație și s-au declarat solidari cu dificultățile pe care le-au întâmpinat managerii Elco în tre-

cerea la fabricaţia celulară. Pe de altă parte, angajaţii de la Chester au vorbit cu furie şi indignare despre felul în care fuseseră trataţi de managerii Elco. (Consultaţi „Preţul incorectitudinii".) Pentru ei, la fel ca şi pentru londoneza care fusese amendată pe nedrept, corectitudinea procesuală era la fel de importantă – dacă nu chiar mai importantă – ca rezultatele.

Corectitudinea procesuală în economia cunoştinţelor

Corectitudinea procesuală poate părea o problemă minoră, însă înţelegerea valorilor ei este esenţială pentru managerii care încearcă să-şi adapteze companiile la solicitările economiei bazate pe cunoştinţe. Spre deosebire de factorii tradiţionali de producţie – terenul, munca şi capitalul – cunoştinţele sunt o resursă blocată în mintea omului. Crearea şi comunicarea de cunoştinţe sunt activităţi intangibile, care nu pot fi supervizate şi nu îi pot fi răpite nimănui. Ele au loc doar când oamenii cooperează în mod voluntar. După cum susţinea economistul Friedrich Hayek, laureat al Premiului Nobel, „Practic fiecare persoană (...) deţine informaţii unice", care pot fi valorificate doar prin „cooperarea sa activă". Obţinerea acestei cooperări poate deveni una dintre principalele probleme manageriale a următoarelor decenii. (Consultaţi „Corectitudinea procesuală este esenţială într-o activitate bazată pe cunoştinţe".)

Cooperarea voluntară nu a fost obiectivul pe care l-a vizat Frederick Winslow Taylor atunci când, la începutul secolului, a conceput un arsenal de instrumente pentru promovarea eficienţei şi a coerenţei, prin controlarea comportamentului angajaţilor şi obligarea acestora să respecte preceptele managementului. Ştiinţa tradiţională a managementului, care are ba-

zele în studiile lui Taylor privind timpul şi mişcarea, a încurajat preocupările managerilor pentru alocarea resurselor, crearea de stimulente şi recompense economice, monitorizarea şi măsurarea performanţelor şi manipularea structurilor organizaţionale pentru stabilirea unor linii de autoritate. Aceste mecanisme convenţionale de management joacă un rol bine stabilit, dar nu au legătură cu încurajarea cooperării active. Dimpotrivă, ele funcţionează pe tărâmul corectitudinii rezultatelor, numită de sociologi *justiţie distributivă*, unde psihologia funcţionează astfel: atunci când oamenii primesc remuneraţia (sau resursele, sau locul în ierarhia organizaţională) pe care o merită, ei sunt mulţumiţi de rezultat. Ei vor reacţiona îndeplinindu-şi cu strictețe obligaţiile pe care le au faţă de companie. Psihologia corectitudinii procesuale sau a *justiţiei procedurale* este destul de diferită. Corectitudinea procesuală stimulează încrederea şi angajamentul, încrederea şi angajamentul produc o cooperare voluntară, iar cooperarea voluntară stimulează performanţele, determinându-i pe oameni să îşi depăşească atribuţiile împărtăşindu-şi cunoştinţele şi utilizându-şi creativitatea. În toate contextele de management pe care le-am studiat, indiferent de activitate, am observat în permanenţă această dinamică. (Consultaţi tabelul „Două căi complementare spre performanţă".)

Să analizăm situaţia transformării diviziei din Sparrows Point, Maryland a companiei Bethlehem Steel, o unitate de afaceri care se ocupă de marketing, vânzări, producţie şi performanţe financiare. Până în 1993, această divizie cu o vechime de 106 ani a fost gestionată în stil clasic: comandă şi control. Oamenii

Preţul incorectitudinii

De-a lungul timpului, politicile care vizau instaurarea corectitudinii procesuale în organizaţii au apărut în principal ca reacţie la nemulţumirile şi revoltele angajaţilor. Totuşi, nu trebuie să treacă atât de mult timp. Dacă oamenii sunt atât de supăraţi de încălcarea corectitudinii procesuale, încât ajung la proteste organizate, solicitările lor depăşesc cu mult limitele rezonabilului, ei dorindu-şi ceea ce teoreticienii numesc *dreptate ca răzbunare*. Nu numai că doresc restabilirea corectitudinii procesuale, ci doresc şi să se răzbune pe cei care au încălcat acest principiu, ca pedeapsă pentru că a trebuit să îndure simptomele incorectitudinii procesuale.

Neavând încredere în conducere, angajaţii solicită politici extrem de detaliate, neflexibile şi care, de regulă, reprezintă constrângeri administrative. Ei vor să se asigure că şefii nu vor mai avea niciodată şansa să acţioneze incorect. În indignarea lor, pot încerca să anuleze deciziile impuse în mod incorect, chiar dacă deciziile sunt unele corecte, chiar dacă sunt esenţiale pentru competitivitatea companiei sau avantajoase inclusiv pentru ei înşişi. Puterea emoţională provocată de incorectitudinea procesuală este foarte mare.

Şefii care consideră incorectitudinea procesuală drept un obstacol sau o limită asupra libertăţii lor de a conduce trebuie să înţeleagă că încălcarea corectitudinii procesuale va avea efecte dezastruoase asupra performanţelor companiei, iar preţul plătit poate fi foarte mare.

trebuia să facă ceea ce li se spunea, nici mai mult, nici mai puţin, iar conducerea şi angajaţii se considerau, reciproc, adversari.

În anul acela, Bethlehem Steel a introdus la Sparrows Point un model de management atât de diferit, încât Taylor – care fusese, în urmă cu 100 de ani, inginerul consultant al companiei – nu l-ar fi recunoscut. Noul model dorea să le insufle angajaţilor un simţ activ al responsabilităţii de a-şi comunica ideile şi cunoştinţele, atât către conducere, cât şi către colegi. Totodată, scopul său era acela de a-i încuraja pe angajaţi să îşi asume iniţiativa pentru acţiunile întreprinse. După cum spunea Joe Rosel, preşedintele unuia dintre cele cinci sindicate ale diviziei, „este vorba despre implicare, justificarea deciziilor şi un set clar de aşteptări".

Angajaţii din Sparrows Point sunt implicaţi în elaborarea şi executarea deciziilor la trei niveluri. La nivelul superior se află o echipă de conducere mixtă, compusă din directori şi cinci reprezentanţi ai angajaţilor, care se ocupă de problemele care apar la nivelul întregii companii. La nivel departamental, există echipe funcţionale, formate din manageri (de exemplu, supervizori) şi angajaţi din diferite zone ale fabricii. Aceste echipe se ocupă de problemele operaţionale cotidiene precum serviciile pentru clienţi, calitatea şi logistica. Echipele de angajaţi constituite ad-hoc pentru rezolvarea problemelor se ocupă de oportunităţile şi obstacolele care apar pe linia de producţie. La fiecare nivel, colegii de echipă îşi comunică în mod reciproc ideile şi le dezbat. Cu excepţia deciziilor care presupun modificări majore sau angajări de resurse, echipele iau şi execută deciziile în mod autonom.

Această unitate de afaceri din Sparrows Point foloseşte numeroase procese şi mecanisme pentru a se asigura că toţi angajaţii pot înţelege de ce s-au luat anumite decizii şi cum trebuie executate ele. Există, de exemplu, un forum de discuţii unde se afişează şi se explică deciziile, permiţându-le angajaţilor care nu au fost implicaţi direct în aceste decizii să înţeleagă ce anume se întâmplă şi de ce. Mai mult, în cadrul a peste 70 de seminarii cu o durată de patru ore, grupuri de 50-250 de angajaţi s-au reunit pentru a discuta modificările survenite la nivelul diviziei, pentru a afla mai multe despre noile idei analizate şi pentru a vedea cum ar putea afecta aceste modificări rolurile şi responsabilităţile angajaţilor. Buletinul informativ trimestrial şi fişa lunară de raportare a performanţelor strategice, operaţionale, financiare şi de marketing ale companiei asigură informarea celor 5.300 de angajaţi ai unităţii. Echipele le raportează colegilor

Corectitudinea procesuală este esenţială într-o activitate bazată pe cunoştinţe

Corectitudinea procesuală este uşor de observat în prima linie de activitate, unde încălcarea sa poate conduce la manifestări extrem de vizibile precum greve, încetinirea ritmului producţiei şi rate mari de demisionare. Totuşi, corectitudinea procesuală poate avea un impact chiar şi mai mare asupra calităţii activităţii profesionale şi manageriale. Acest lucru se întâmplă fiindcă inovarea este provocarea principală a economiei bazate pe cunoştinţe, iar inovarea impune schimbul de idei, ceea ce, la rândul său, depinde de încredere.

Directorii şi şefii de departamente ajung rareori la proteste formale, însă, atunci când nu li s-a câştigat încrederea, ei nu mai cooperează pe deplin şi nu îşi mai comunică ideile. Într-o activitate bazată pe cunoştinţe, ignorarea corectitudinii procesuale creează costuri ridicate de oportunitate, sub forma ideilor care nu văd niciodată lumina zilei şi a iniţiativelor care nu sunt urmărite niciodată. De exemplu:

Este creată o echipă multifuncţională pentru dezvoltarea unui important produs nou. Deoarece conţine reprezentanţi ai fiecărui domeniu funcţional major al companiei, echipa *ar trebui* să producă lucruri mai inovatoare, cu mai puţine conflicte interne, durate reduse de inactivitate şi costuri mai mici. Echipa se reuneşte, dar membrii săi nu cooperează. De exemplu, directorii unui producător de calculatoare care concep o nouă staţie de lucru utilizează mecanismele tradiţionale de management şi concep un sistem bun de stimulente. Ei definesc aria şi structura proiectului şi alocă resursele adecvate. Cu toate acestea, încrederea, comunicarea ideilor şi angajamentul pe care le doresc cu toţii nu se materializează niciodată. De ce? La începutul proiectului, reprezentanţii pe probleme de fabricaţie şi de marketing din cadrul echipei propun construirea unui prototip, însă grupul puternic de proiectare care conduce proiectul îi ignoră. Prin urmare, apar probleme deoarece proiectul este greu de fabricat, iar programul informatic folosit nu este adecvat. Angajaţii care lucrează în domeniul fabricaţiei

ce modificări vor implementa, solicitându-le ajutorul pentru a-şi pune în funcţiune ideile.

Corectitudinea procesuală a provocat modificări importante la nivelul atitudinilor şi comportamentelor umane. Să ne gândim, de exemplu, la fabrica de cutii de conserve din Sparrows Point. În 1992, performanţele acestei unităţi se numărau printre cele mai slabe din sector. Apoi, după cum explică un angajat, „oamenii au început să îşi prezinte ideile. Au început

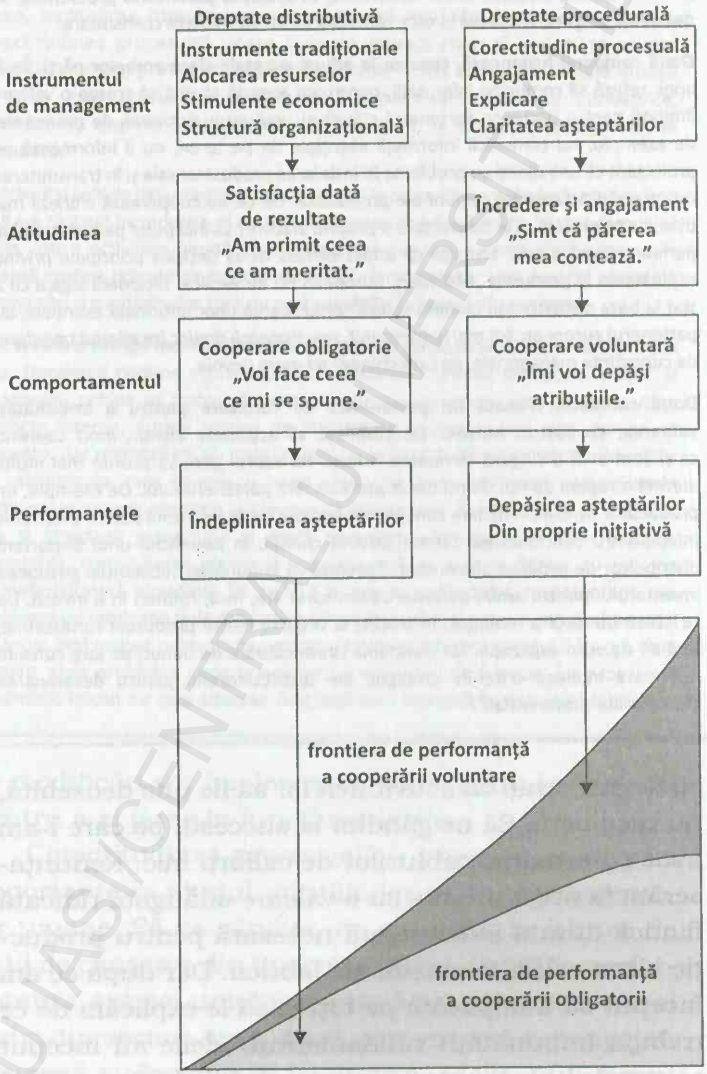
și marketingului sunt perfect conștienți de aceste probleme, dar nu le comunică proiectanților preocupările lor. În schimb, ei așteaptă până când problemele se dezvăluie singure, moment în care remedierea lor va fi foarte costisitoare.

Două companii fuzionează, ceea ce le aduce avantaje clare ambelor părți. Însă, apoi, refuză să comunice informații, pentru ca această alianță să creeze o valoare limitată pentru partener. Partenerul chinez al unui grup european de proiectare, de exemplu, nu comunică informații esențiale de pe teren, nu îl informează pe proiectant că unii clienți au probleme în instalarea produselor sale și în transmiterea de solicitări privind noi opțiuni ale produsului. De ce nu cooperează chinezii mai bine, de ce preferă să le fie afectată și propria afacere? La începutul parteneriatului, partea chineză a avut senzația că a fost exclusă de la deciziile principale privind exploatarea și produsele. Mai mult, europenii nu au explicat niciodată logica ce a stat la baza deciziilor lor. Chinezii refuză comunicarea unor informații esențiale, iar partenerul european, tot mai nemulțumit, reacționează similar, încetinind transferul de cunoștințe manageriale, de care chinezii au mare nevoie.

Două companii creează un parteneriat de furnizare pentru a îmbunătăți valoarea, cu costuri reduse. Ele stabilesc să acționeze într-un mod coerent, ca și cum ar fi o singură companie. Totuși, furnizorul pare să acorde mai multă atenție atragerii de noi clienți decât aprofundării parteneriatului. De exemplu, un producător de bunuri de larg consum tot întârzie instalarea unui sistem electronic mixt pentru centralizarea datelor privind clienții, în beneficiul unui important distribuitor de produse alimentare. Sistemul va îmbunătăți substanțial gestiunea inventarului pentru ambii parteneri. Furnizorul are, însă, rețineri în a investi. De ce? Distribuitorul a renunțat, în trecut, la o parte dintre produsele furnizorului, fără a-i da vreo explicație. Iar compania producătoare de bunuri de larg consum nu poate înțelege criteriile ambigue ale distribuitorului pentru desemnarea „furnizorilor preferențiali".

să fie interesați ca activitatea lor să fie una deosebită, nu mediocră. Să ne gândim la succesul pe care l-am avut cu armarea cablurilor de calibru mic. Renunțaserăm la acest produs cu o valoare adăugată ridicată fiindcă durata îndelungată necesară pentru producție bloca celelalte mașini ale fabricii. Dar după ce am început să îi implicăm pe toți și să le explicăm de ce trebuia îmbunătățit randamentul, ideile au început să curgă. La început, firma avea dubii: dacă produsul

Două căi complementare spre performanță



BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

mai crease probleme înainte, de ce nu avea să creeze probleme şi acum? Angajaţii au propus, însă, utilizarea a două maşini secvenţiale, în locul uneia singure. Oamenii au devenit brusc mai inteligenţi? Nu. Aş spune că a început să le pese."

Obiectivul creării acestui nou stil de lucru la Sparrows Point consta în îmbunătăţirea devotamentului intelectual şi a angajamentului emoţional al angajaţilor. Se pare că a avut succes. Începând cu anul 1993, divizia din Sparrows Point a înregistrat profit trei ani la rând, pentru prima dată de la finalul anilor 1970. Divizia devine un adevărat model al felului în care o industrie aflată în declin poate fi revitalizată în economia actuală a cunoştinţelor. După cum spunea un angajat de la Sparrows Point, „Deoarece ştim tot ce se întâmplă în companie, avem mai mare încredere în conducere şi ne interesează mai mult punerea în practică. Angajaţii au început să îşi depăşească atribuţiile obişnuite."

Depăşirea barierelor mentale

Din moment ce corectitudinea procesuală este o idee atât de simplă şi, totuşi, atât de puternică, de ce este pusă în aplicare de atât de puţine companii? Majoritatea oamenilor se consideră corecţi, iar managerii nu fac excepţie. Dar dacă îi întrebaţi ce înseamnă să fii un manager corect, majoritatea vă vor spune cum le acordă angajaţilor autoritatea pe care o merită sau resursele de care au nevoie sau recompensele pe care le-au câştigat. Cu alte cuvinte, vor confunda corectitudinea procesuală cu corectitudinea rezultatelor. Puţinii manageri care se axează pe proces ar putea identifica un singur proces al corectitudinii procesuale (cel mai des, este vorba de angajament) şi s-ar putea opri acolo.

În afara acestei simple carenţe în înţelegere, există alte două motive fundamentale pentru care corectitu-

dinea procesuală este atât de rară. Primul se referă la putere. Pentru unii manageri, cunoaşterea înseamnă putere, iar ei consideră că vor rămâne la putere doar dacă păstrează pentru ei ceea ce cred. Strategia lor implicită constă în a-şi păstra discreţia managerială prin neclarificarea regulilor privind succesul şi eşecul. Alţi manageri păstrează controlul ţinându-i pe angajaţi la distanţă, înlocuind comunicarea directă cu memorii şi formulare şi evitând, astfel, să le fie contrazise ideile sau autoritatea. Asemenea stiluri pot reflecta comportamente profund înrădăcinate, iar managerii conştientizează rareori modul în care îşi exercită puterea. Pentru ei, corectitudinea procesuală ar reprezenta o ameninţare.

Şi al doilea motiv este, în mare parte, inconştient, fiindcă se bazează pe o prezumţie economică cu care suntem familiarizaţi mulţi dintre noi: ideea că oamenilor le pasă doar de ceea ce este mai bine pentru ei. Însă, după cum am văzut, există numeroase exemple de situaţii care arată că, dacă procesul este analizat corect, majoritatea oamenilor vor accepta rezultate care nu sunt complet în favoarea lor. Oamenii înţeleg că este nevoie de compromisuri şi de sacrificii. Ei acceptă necesitatea unor sacrificii personale pe termen scurt, pentru a promova interesele pe termen lung ale companiei. Acceptarea este, însă, condiţionată de existenţa corectitudinii procesuale.

Corectitudinea procesuală atinge o dimensiune a psihologiei umane care nu a fost încă explorată complet în practica managerială tradiţională. Fiecare companie se poate asigura de cooperarea voluntară a angajaţilor săi, stimulând încrederea prin corectitudinea procesuală.

Articol publicat iniţial în iulie 1997

Cum îi învățăm pe oamenii inteligenți să învețe

de Chris Argyris

ORICE COMPANIE CARE DOREA SĂ REUȘEASCĂ în mediul dur al afacerilor din anii 1990 trebuia să rezolve mai întâi o dilemă esențială: succesul de piață depinde tot mai mult de învățare, însă majoritatea oamenilor nu știu să învețe. Mai mult, angajații despre care toți cred că învață foarte bine nu sunt, de fapt, chiar așa de pricepuți. Mă refer la persoanele bine educate, extrem de implicate și cu atribuții numeroase, care ocupă funcții principale de conducere într-o corporație modernă.

Majoritatea companiilor întâmpină dificultăți semnificative în soluționarea acestei dileme referitoare la învățare, iar unele nici măcar nu sunt conștiente de existența ei. Motivul: ele înțeleg greșit învățarea și modul în care aceasta poate fi stimulată. Prin urmare, eforturile lor de a deveni o organizație care învață sunt marcate de două greșeli.

În primul rând, majoritatea oamenilor definesc învățarea într-un sens prea restrâns, drept simpla „rezolvare a problemelor", astfel încât se axează pe identificarea și corectarea greșelilor din mediul extern. Rezolvarea problemelor este importantă, însă,

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

dacă vrem ca învățarea să dureze, managerii şi angajații trebuie să privească şi spre interior. Ei trebuie să reflecteze critic asupra propriului comportament, să identifice modurile în care contribuie, de multe ori inconştient, la problemele organizației şi, apoi, să îşi schimbe modul de acțiune. În special, trebuie să învețe că modul lor de definire şi rezolvare a problemelor poate reprezenta el însuşi o sursă de probleme.

Am propus conceptele de învățare „cu buclă simplă" şi „cu buclă dublă" pentru a reflecta această distincție esențială. O analogie simplă: un termostat care porneşte automat căldura atunci când temperatura din încăpere scade sub 20 de grade este un exemplu bun de învățare cu buclă simplă. Un termostat care ar putea întreba: „De ce sunt setat la 68 de grade?", iar apoi ar încerca să afle dacă o altă temperatură nu ar putea atinge obiectivul de încălzire într-un mod mai economic, s-ar implica în învățarea cu buclă dublă.

Angajații foarte competenți sunt, deseori, foarte buni la învățarea cu buclă simplă. Şi-au petrecut mare parte a vieții obținând diverse distincții şi titluri academice, stăpânesc una sau mai multe discipline intelectuale şi aplică aceste discipline pentru rezolvarea problemelor din viața reală. În mod ironic, chiar acest fapt ne arată de ce angajații nu sunt foarte buni la învățarea cu buclă dublă.

În linii mari, fiindcă mulți profesioniști au aproape întotdeauna succes în ceea ce fac, nu se confruntă cu eşecurile. Fiindcă nu au eşuat decât rareori, nu au învățat cum să învețe din eşecuri. Astfel, atunci când strategiile de învățare cu buclă unică eşuează, ei devin defensivi, resping criticile şi dau vina pe oricine altcineva în afara propriei persoane. Pe scurt,

capacitatea lor de a învăța se blochează chiar atunci când au mai multă nevoie de ea.

Tendința angajaților de a se comporta defensiv contribuie la evidențierea celei de-a doua greșeli pe care o comit companiile în legătură cu învățarea. Se consideră în general că a-i determina pe oameni să învețe ține, în mare măsură, de motivare. Atunci când oamenii au atitudinile și angajamentul corespunzător, învățarea este un proces automat. Așadar, companiile se axează pe crearea de noi structuri organizaționale (programe de remunerare, analize de performanță, cultură organizațională și alte elemente similare) concepute pentru crearea de angajați motivați și implicați.

Însă învățarea eficientă cu buclă dublă nu depinde doar de felul în care se simt oamenii. Ea reflectă modul lor de gândire, adică regulile cognitive sau raționamentele pe care le folosesc pentru a-și concepe și implementa acțiunile. Gândiți-vă la aceste reguli ca la un fel de „program de bază" stocat în creier, care guvernează toate comportamentele. Raționamentul defensiv poate bloca învățarea chiar și atunci când angajamentul individual față de învățare este ridicat, așa cum un program informatic cu probleme ascunse poate produce rezultate perfect opuse intențiilor celor care l-au conceput.

Companiile pot învăța să rezolve această dilemă referitoare la învățare, dacă transformă modul în care managerii și angajații își analizează comportamentul într-un obiectiv al învățării organizaționale și al programelor de perfecționare continuă. Dacă oamenii sunt învățați să își analizeze propriul comportament în modalități noi și mai eficiente, vor fi distruse mecanismele de apărare care blochează învățarea.

Ideea, pe scurt

Rezolvarea problemelor este un exemplu de **învățare cu buclă simplă**. Identificați o eroare și aplicați un anumit remediu pentru a o corecta. Însă învățarea autentică necesită un efort suplimentar, în care să reflectați asupra presupunerilor dumneavoastră și să verificați validitatea ipotezelor. Realizarea acestei **învățări cu buclă dublă** este mai mult decât o problemă de motivare, fiindcă trebuie să reflectați asupra *modului* în care gândiți.

Eșecurile vă obligă să reflectați asupra propriilor prezumții și inferențe. Aceasta este motivul pentru care cei mai inteligenți și cei mai de succes angajați ai unei organizații învață, deseori, foarte greu: nu au avut șansa de introspecție pe care le-ar fi oferit-o eșecurile. Astfel, atunci când eșuează – sau pur și simplu dacă obțin performanțe inferioare – pot fi surprinzător de defensivi. În loc să își examineze în mod critic propriul comportament, ei vor da vina pe orice sau pe oricine altcineva.

Toate exemplele următoare se referă la un anumit tip de angajați: consultanți cu o carieră fulminantă în cadrul marilor companii de consultanță managerială, însă implicațiile argumentelor mele depășesc cu mult granițele acestui grup ocupațional. Fapt este că tot mai multe activități – indiferent de denumirea profesiei – capătă trăsături de „activități în domeniul cunoștințelor". Persoanele de la toate nivelurile organizației trebuie să combine stăpânirea unor cunoștințe tehnice extrem de specializate cu capacitatea de a lucra în mod eficient în echipă, de a forma relații productive cu clienții, de a-și analiza în mod critic și, apoi, de a-și schimba propriile practici organizaționale. Mecanismele managementului – indiferent dacă este vorba despre consultanți de înalt nivel sau despre agenți de servicii, directori sau tehnicieni din fabrică – se referă tot mai mult la îndrumarea și integrarea activităților autonome, dar interdependente ale unor oameni competenți.

Cum evită angajații învățarea

De 15 ani, studiez în profunzime comportamentul consultanților manageriali. Am decis să studiez acest grup profesional din câteva rațiuni simple. În primul rând, ei sunt un exemplu sugestiv de angajați foarte bine educați, care joacă un rol tot mai important în toate organizațiile. Aproape toți consultanții pe care i-am studiat au absolvit un masterat de administrarea afacerilor la primele trei sau patru facultăți de economie din Statele Unite. Totodată, ei sunt foarte implicați în activitatea lor. De exemplu, la o companie, peste 90% dintre consultanți au răspuns, într-un sondaj, că sunt „foarte mulțumiți" de locul de muncă pe care îl au și de firma la care lucrează.

Totodată, am plecat de la premisa că acești consultanți profesioniști învață bine. La urma urmei, activitatea lor se rezumă la a-i învăța pe alții să facă lucrurile în alt mod. Am constatat, însă, că acești consultanți erau un viu exemplu al dilemei de învățare. Deși erau extrem de entuziaști cu privire la perfecționarea continuă în propria organizație, ei erau deseori cel mai mare obstacol în calea unui succes complet al acesteia.

Atât timp cât eforturile de învățare și schimbare s-au axat pe factorii organizaționali externi – reproiectarea activităților, programele de remunerație, analizele de performanță și instruirea în domeniul conducerii – angajații au participat cu entuziasm. Într-adevăr, crearea de noi sisteme și structuri era provocarea cea mai mare pentru angajații bine educați și puternic motivați.

Cu toate acestea, atunci când programele de perfecționare continuă au început să vizeze *pro-*

Ideea, în practică

Oamenii susțin de multe ori că sunt deschiși la critici și la învățare, însă acțiunile lor sugerează o serie de valori sau teorii foarte diferite:

- dorința de a-și păstra controlul unilateral
- scopul de a maximiza „câștigurile" și de a minimiza „pierderile"
- convingerea că sentimentele negative trebuie reprimate
- dorința de a părea cât mai raționali.

Analizate împreună, aceste valori sugerează o postură profund defensivă: necesitatea de a evita situațiile jenante, amenințările sau sentimentul de vulnerabilitate și incompetență. Acest **raționament cu buclă închisă** explică de ce simpla încurajare a unor întrebări deschise poate intimida anumite persoane și este deosebit de relevant pentru comportamentul majorității angajaților cu competențe deosebite și instruire de înaltă calitate. În spatele aspirațiilor lor înalte se află o teamă la fel de mare de eșec și tendința de a se rușina atunci când nu se ridică la acele standarde. Prin urmare, acești angajați devin fragili și descurajați în situațiile în care nu excelează imediat.

Din fericire, angajații și firmele *pot* concepe modele mai productive de comportament. Iată două sugestii în acest sens:

1. **Aplicați același gen de „raționament dur" pe care îl folosiți în efectuarea analizelor strategice.** Adunați datele cele mai obiective

priile performanțe ale acestor angajați, ceva nu a mai funcționat. Nu a fost vorba despre atitudini defectuoase, întrucât angajamentul acestora față de excelență era unul autentic, iar viziunea companiei era clară. Cu toate acestea, perfecționarea continuă nu a putut persista. Cu cât eforturile de perfecționare continuă au durat mai mult timp, cu atât a crescut și posibilitatea ca rezultatele lor să fie din ce în ce mai mici.

Ce s-a întâmplat? Angajații au început să se simtă jenați. Îi amenința perspectiva de a-și examina în mod critic propriul rol în cadrul organizației. Într-adevăr, fiindcă erau atât de bine plătiți (și în general credeau că angajatorii lor sunt oneşti și solidari), ideea că performanțele lor ar putea să nu fie optime i-a făcut să se simtă vinovați.

pe care le puteți găsi. Explicați-vă inferențele și verificați-le constant. Supuneți-vă concluziile celui mai dur test: asigurați-vă că ele nu sunt egocentrice sau imposibil de verificat de către cei din jur.

2. **Directorii de la nivelul superior trebuie să modeleze pentru prima oară schimbările dorite.** Atunci când conducerea își demonstrează dorința de a-și examina cu un ochi critic propriile teorii puse în aplicare, modificându-le conform indicațiilor, tuturor le va fi mai ușor să facă același lucru.

Exemplu: Directorul executiv general al unei firme de dezvoltare organizațională a conceput un studiu de caz care să abordeze problemele reale provocate de concurența intensă dintre subordonații săi direcți. A descris, într-un paragraf, o întâlnire pe care dorea să o aibă cu subordonații săi. Apoi a notat ceea ce intenționa să spună, felul în care credea că vor răspunde subordonații, precum și gândurile sau sentimentele pe care credea că aceștia le-ar putea avea, însă nu le-ar exprima, de teamă să nu schimbe subiectul conversației. În loc să organizeze efectiv întâlnirea, a analizat scenariul *cu* subordonații săi direcți. Rezultatul a fost o conversație revelatoare, în care directorul executiv general și subordonații săi au putut evita raționamentul cu buclă închisă care caracterizase foarte multe discuții anterioare.

Aceste sentimente i-au făcut pe majoritatea să reacționeze defensiv, în loc să fie un catalizator al schimbării adevărate. Au început să dea vina pe probleme care nu țineau de ei, susținând că obiectivele sunt neclare, că liderii sunt insensibili și nedrepți, iar clienții sunt ignoranți.

Să analizăm următorul exemplu. În cadrul unei importante companii de consultanță managerială, șeful unei echipe a convocat o întrunire pentru examinarea performanțelor echipei în cazul unui recent proiect de consultanță. Clientul era foarte mulțumit și îi acordase echipei calificative ridicate, însă șeful considera că echipa nu crease valoarea adăugată de care era capabilă și pe care o promisese compania de consultanță. În spiritul perfecționării continue, el considera că echipa s-ar fi putut descurca mult mai

bine. Într-adevăr, de aceeaşi părere erau şi câţiva dintre membrii echipei.

Şeful ştia că oamenilor le este greu să reflecteze în mod critic asupra propriilor performanţe, mai ales în prezenţa superiorului direct, aşa că a luat o serie de măsuri pentru a facilita o discuţie onestă şi deschisă. A invitat la întâlnire un consultant extern, pe care membrii echipei îl cunoşteau şi în care aveau încredere, pentru a-şi menţine corectitudinea. A fost de acord ca întreaga întâlnire să fie înregistrată, pentru ca eventualele confuzii sau dezacorduri viitoare privind ceea ce se întâmpla la întâlnire să poată fi verificate. În final, şeful a deschis discuţia subliniind faptul că nu există subiecte tabu, nici măcar propriul său comportament.

„Înţeleg că poate credeţi că nu mă puteţi contrazice", a spus managerul, „dar vă încurajez să mă contraziceţi. Aveţi responsabilitatea să îmi spuneţi unde credeţi că a greşit conducerea, aşa cum şi eu am responsabilitatea de a identifica greşelile pe care consider că le-aţi făcut voi. Trebuie să ne recunoaştem cu toţii propriile greşeli. Nu vom putea învăţa fără un dialog deschis."

Angajaţii au ţinut cont de prima parte a îndemnului formulat de manager, dar au ignorat-o, în tăcere, pe cea de-a doua. Când li s-a cerut să evidenţieze principalele probleme în experienţa cu clienţii, au indicat doar cauze exterioare. Clienţii erau aroganţi şi nu cooperau. „Nu credeau că îi putem ajuta." Şefii echipei nu erau disponibili şi erau slab pregătiţi. „Uneori, şefii noştri nu erau pregătiţi pentru întâlnirile cu clienţii." Practic, consultanţii au spus că le-a fost imposibil să acţioneze altfel, nu din cauza propriilor limitări, ci din cauza limitărilor celor din jur.

Șeful i-a ascultat cu atenție pe membrii echipei și a încercat să răspundă criticilor acestora. A vorbit despre greșelile pe care le făcuse el însuși în timpul procesului de consultare. De exemplu, un consultant a criticat felul în care șeful organizase întâlnirile de proiect. „Înțeleg că felul în care adresam întrebările bloca orice discuție", a recunoscut managerul. „Nu am vrut să fac asta, dar înțeleg că, poate, ați crezut că deja luasem o decizie." Un alt membru al echipei s-a plâns că managerul cedase mult prea repede presiunilor exercitate de superiorul său pentru a elabora raportul proiectului, având în vedere volumul mare de muncă al echipei. „Cred că aveam obligația de a refuza", a recunoscut managerul. „Cu siguranță aveam cu toții foarte mult de lucru."

În final, după aproximativ trei ore de discuții cu privire la propriul său comportament, șeful a început să îi întrebe pe membrii echipei dacă existau greșeli pe care le făcuseră chiar *ei*. „La urma urmei", a spus el, „acest client nu era diferit de mulți alții. Cum putem fi mai eficienți pe viitor?"

Consultanții au repetat că vina le aparține clienților și șefilor. „Trebuie să fie deschiși la schimbare și să vrea să învețe", a spus un consultant. Cu cât managerul încerca mai mult să determine echipa să își analizeze propria responsabilitate pentru rezultate, cu atât consultanții evitau răspunsurile. Un singur membru al echipei a sugerat că echipa trebuia să „promită mai puțin", admițând, practic, că grupul nu își poate îmbunătăți performanțele.

Membrii echipei de lucru reacționau defensiv pentru a se apăra, chiar dacă șeful lor nu se comporta într-un mod amenințător. Chiar dacă acuzațiile lor erau parțial adevărate – poate că și clienții

fuseseră aroganți și obtuzi, poate că șefii fuseseră distanți – modul în care își prezentau nemulțumirile garanta blocarea procesului de învățare. Cu câteva excepții, consultanții au făcut afirmații cu privire la comportamentul clienților și al șefilor, dar nu le-au demonstrat. De exemplu, au spus că clienții nu erau motivați să învețe, dar nu au prezentat vreo dovadă care să susțină această afirmație. Când li s-a indicat că nu aveau dovezi concrete, nu au făcut altceva decât să își repete criticile pe un ton mai vehement.

Din moment ce consultanții erau atât de deranjați de aceste probleme, de ce nu le menționaseră niciodată în timpul proiectului? Potrivit consultanților, chiar și aceasta era vina celorlalți. „Nu am vrut să îndepărtăm clientul", a susținut unul. „Nu vrem să fim considerați capricioși", a spus altul.

Consultanții îi criticau pe ceilalți pentru a se proteja de o situație incomodă, aceea de a recunoaște că, poate, și ei contribuiseră la performanțele deficitare ale echipei. Mai mult, faptul că își repetau continuu afirmațiile defensive, în pofida eforturilor managerului de a canaliza atenția grupului către propriul său rol, arată că această atitudine defensivă devenise o rutină și un reflex. Din propria perspectivă, ei nu opuneau rezistență, ci se axau pe cauzele „reale". Într-adevăr, ar fi trebuit să fie respectați, poate chiar felicitați, pentru că lucraseră în condiții atât de dificile. Rezultatul final a fost o conversație paralelă neproductivă. Atât șeful, cât și consultanții au fost sinceri și și-au exprimat opiniile cu fermitate. Au vorbit, însă, fără a se asculta reciproc, fără a găsi un limbaj comun pentru a descrie ce anume se întâmplase cu clientul. Consultanții insistau că vina le aparține celorlalți. Șeful încerca încontinuu, fără succes, să îi

facă să înțeleagă faptul că și ei contribuiseră la situația pe care o criticau. Dialogul acestei conversații paralele arată astfel:

Consultanții: Clienții trebuie să fie deschiși. Trebuie să vrea să se schimbe.

Managerul: Noi trebuie să îi ajutăm să înțeleagă că această schimbare îi avantajează.

Consultanții: Dar clienții nu au fost de acord cu analizele noastre.

Managerul: Dacă nu erau de părere că ideile noastre sunt corecte, cum i-am fi putut convinge?

Consultanții: Poate că ar fi trebuit să avem mai multe întâlniri cu clientul.

Managerul: Dacă nu suntem bine pregătiți și dacă clientul nu ne consideră credibili, cum ne vor putea ajuta mai multe întâlniri?

Consultanții: Trebuie să existe o comunicare mai bună între membrii echipei și conducere.

Managerul: Sunt de acord. Dar consultanții trebuie să ia inițiativa și să își informeze managerul cu privire la problemele cu care se confruntă.

Consultanții: Liderii noștri sunt indisponibili și distanți.

Managerul: Cum vă așteptați să știm care sunt problemele dacă nu ne spuneți?

Conversațiile precum cea de mai sus ilustrează în mod dramatic dilema de învățare. Problema afirmațiilor consultanților nu este că sunt greșite, ci că nu sunt utile. Consultanții blochează învățarea dacă își ignoră în permanență propriul comportament și se

axează pe comportamentul celor din jur. Managerul înțelege capcana, dar nu știe cum să o evite. Pentru a putea face acest lucru, trebuie aprofundată dinamica raționamentului defensiv și motivele speciale pentru care consultanții îl aplică atât de des.

Raționamentul efectiv și bucla eșecului

Ce anume explică atitudinea defensivă a consultanților? Nu este vorba despre atitudinea lor cu privire la schimbare sau la angajamentul față de perfecționarea continuă, fiindcă ei voiau cu adevărat să lucreze mai eficient. Factorul esențial este, de fapt, felul în care își analizează propriul comportament și pe cel al celor din jur.

Nu se poate judeca pe moment în fiecare situație. Dacă ar trebui să ne gândim la toate răspunsurile posibile de fiecare dată când cineva ne-ar întreba „Ce mai faci?", viața ar trece pe lângă noi. Prin urmare, fiecare își dezvoltă o teorie de acțiune, un set de reguli, pe care îl folosește pentru a-și proiecta și implementa propriul comportament, dar și pentru a înțelege comportamentul celorlalți. De regulă, aceste teorii de acțiune devin atât de automate, încât oamenii nici măcar nu își dau seama că le folosesc.

Unul dintre paradoxurile comportamentului uman este, însă, acela că programul de bază pe care îl folosesc efectiv oamenii este de prea puține ori și cel pe care ei cred că îl folosesc. Rugați-i pe angajați să prezinte, într-un interviu sau într-un chestionar, normele pe care le folosesc pentru a acționa și vă vor prezenta ceea ce eu numesc teoria „îmbrățișată". Dar dacă observați comportamentul acestor oameni, veți înțelege repede că teoria îmbrățișată nu are mare legătură cu comportamentul efectiv. De exemplu, consultanții din echipa de lucru declarau că au încredere

în îmbunătățirea continuă, dar, cu toate acestea, se comportau în permanență de așa natură încât îmbunătățirea devenea imposibilă.

Atunci când observați comportamentul celor din jur și încercați să propuneți reguli care să îl îmbunătățească, descoperiți o teorie complet diferită, pe care eu o numesc „teoria utilizată". Practic, oamenii acționează incoerent, fără să își dea seama de contradicția dintre teoria îmbrățișată și teoria utilizată, dintre felul în care cred că acționează și felul în care acționează cu adevărat.

Mai mult, majoritatea teoriilor utilizate se bazează pe același set de valori de bază. S-a constatat o tendință aparent universală de proiectare a acțiunilor pe baza a patru valori de bază:

1. Păstrarea unui control unilateral;
2. Maximizarea „câștigurilor" și minimizarea „pierderilor";
3. Reprimarea sentimentelor negative;
4. O rațională maximă – adică definirea unor obiective clare și evaluarea comportamentului în funcție de atingerea sau neatingerea acestora.

Scopul tuturor acestor valori constă în evitarea situațiilor incomode sau a amenințărilor, a vulnerabilității și a incompetenței. În acest sens, programul de bază folosit de majoritatea oamenilor este unul profund defensiv. Raționamentul defensiv îi încurajează pe oameni să păstreze pentru ei premisele, inferențele și concluziile care le definesc comportamentul și să evite verificarea acestora într-un mod cu adevărat independent și obiectiv.

Deoarece atributele care determină raționamentul defensiv nu sunt niciodată verificate cu adevărat, este vorba despre o buclă închisă, extrem de reticentă la punctele de vedere contradictorii. În cazul echipei de lucru, de exemplu, oricând cineva încerca să evidențieze comportamentul defensiv al consultanților, reacția inițială a acestora era aceea de a căuta cauza oriunde altundeva: clienți atât de sensibili încât s-ar fi îndepărtat când consultanții i-ar fi criticat, sau un șef atât de slab, încât nu ar fi putut suporta ca subordonații să îi prezinte preocupările lor. Altfel spus, membrii echipei și-au negat din nou propria responsabilitate, externalizând problema și dând vina pe altcineva.

În astfel de situații, simpla încurajare a unei conversații deschise este deseori atacată de ceilalți, fiind considerată „intimidare". Cei care atacă își elimină preocupările privind o eventuală greșeală dând vina pe interlocutor, acela care trezește aceste sentimente și provoacă o senzație de deranj.

Desigur, un astfel de program de bază afectează procesul de învățare. Dintr-o serie de motive cunoscute numai de ei, angajații competenți și bine educați sunt deosebit de susceptibili la aceste demersuri.

Aproape toți consultanții pe care i-am studiat au un parcurs academic de excepție. În mod ironic, chiar acest succes contribuie la explicarea problemelor de învățare. Înainte de a intra în câmpul muncii, viețile lor sunt pline de reușite, astfel încât s-au confruntat de prea puține ori cu incomoditatea și amenințarea provocate de eșecuri. Prin urmare, raționamentul lor defensiv nu a fost activat de multe ori. Oamenii care nu eșuează de multe ori sfârșesc, totuși, prin a nu ști cum să gestioneze eficient o astfel de situație, ceea ce

stimulează tendința umană normală de a reacționa defensiv.

Într-un studiu efectuat asupra mai multor sute de tineri consultanți din organizațiile pe care le-am studiat, aceştia susțin că sunt motivați la nivel intern de un ideal irealist al performanțelor: „Presiunea la locul de muncă este autoimpusă." „Nu trebuie doar să lucrez bine, trebuie să fiu cel mai bun." „Oamenii de aici sunt inteligenți şi muncitori, sunt foarte motivați să lucreze excelent." „Cei mai mulți dintre noi vor nu numai să reuşească, ci şi să aibă o viteză maximă."

Aceşti consultanți se compară în permanență cu cei mai buni colegi ai lor şi încearcă întotdeauna să îşi perfecționeze performanțele. Cu toate acestea, ei nu apreciază concurența directă, întrucât o consideră oarecum inumană. Ei preferă individualismul şi le surâde poziția de „singuratic productiv".

În spatele acestei aspirații către succes se află o teamă la fel de mare de eşec şi o tendință de a simți ruşine şi vină atunci când nu îşi ating standardele ridicate. „Trebuie evitate greşelile", spunea unul dintre ei. „Urăsc greşelile. Multora dintre noi le este teamă de eşec, chiar dacă, poate, nu recunoaştem."

Având în vedere că aceşti consultanți au repurtat numeroase succese, ei nu ar avea de ce să se îngrijoreze în legătură cu eşecurile şi sentimentele de ruşine şi vină. Totuşi, chiar din acelaşi motiv, nu au manifestat niciodată toleranță față de sentimentul de eşec şi nu ştiu cum să îşi gestioneze astfel de sentimente. Astfel, nu numai că le e teamă de eşec, ci le e teamă chiar şi de teama de eşec, fiindcă ştiu că nu vor reacționa în mod optim, aşa cum sunt obişnuiți să o facă.

Consultanții folosesc două metafore interesante pentru a descrie acest fenomen și vorbesc despre „bucla eșecului" și „bolta eșecului". De multe ori, consultanții lucrează bine în echipă, dar fiindcă nu au rezultate perfecte sau primesc observații de la șefi, ei se cufundă brusc, nu treptat, într-o buclă a disperării.

Acesta este motivul pentru care mulți angajați competenți au personalități extrem de fragile. Atunci când sunt confruntați brusc cu o situație pe care nu o pot gestiona imediat, tind să clacheze. Își maschează incomoditatea în fața clientului, dar vorbesc în permanență cu colegii de echipă despre acest subiect. E interesant, aceste conversații se rezumă la a-i vorbi de rău pe clienți.

Această fragilitate conduce la o descurajare exagerată sau chiar la disperare atunci când oamenii nu ating nivelurile ridicate de performanță la care aspiră. O astfel de descurajare este rareori devastatoare din punct de vedere psihologic, însă atunci când se combină cu un raționament defensiv, poate duce la o predispoziție formidabilă împotriva învățării.

Evaluările de performanță sunt cel mai bun exemplu al modului în care această fragilitate poate afecta o organizație. Fiindcă ea reprezintă un moment în care angajatul trebuie să își măsoare propriul comportament în comparație cu un standard formal, evaluarea de performanță este practic concepută pentru a-i arunca pe angajați în bucla eșecului. Într-adevăr, o evaluare deficitară poate avea repercusiuni la un nivel mult mai amplu decât cel al persoanei implicate și poate provoca manifestări de raționament defensiv la nivelul întregii organizații.

Într-o companie de consultanță, conducerea a stabilit un nou proces de evaluare a performanțelor,

al cărui scop era acela de a face ca evaluările să fie mai obiective şi mai utile pentru cei evaluați. Consultanții au participat la proiectarea noului sistem şi, în general, au fost entuziaşti, fiindcă acesta corespundea valorilor de obiectivitate şi corectitudine îmbrățişate de ei. La numai doi ani de la introducere, procesul generase, însă, numeroase nemulțumiri, declanşate, în principal, de primele calificative nesatisfăcătoare. Directorii identificaseră şase consultanți cu performanțe inferioare standardului. În spiritul noului proces de evaluare, ei au făcut tot posibilul pentru a le comunica celor şase angajați preocupările lor şi pentru a-i ajuta să se perfecționeze. Directorii s-au întâlnit separat cu fiecare consultant, cât de mult şi cât de des dorea consultantul, pentru a explica motivele calificativului şi a discuta măsurile necesare pentru ameliorare, însă totul a fost în zadar. Performanțele au avut şi în continuare acelaşi nivel redus şi, în final, cei şase au fost concediați.

Atunci când ceilalți angajați au auzit că se făcuseră concedieri, au reacționat cu anxietate şi confuzie. După ce mai mulți consultanți supărați s-au plâns conducerii, directorul executiv general a organizat două întruniri de lungă durată, în cadrul cărora angajații îşi puteau exprima nemulțumirile.

La respectivele întâlniri, angajații au făcut tot felul de afirmații. Unii au spus că procesul de evaluare a performanțelor este nedrept fiindcă judecățile erau subiective şi părtinitoare, iar criteriile de performanță minimă erau neclare. Alții bănuiau că adevărata cauză a concedierilor era de natură economică şi că procedura de evaluare a performanțelor era doar un mod de a ascunde faptul că firma are probleme. De asemenea, alții susțineau că procesul de evaluare nu stimulează învățarea. Dacă firma ar fi fost cu adevă-

rat o organizație axată pe învățare, așa cum se declara, oamenii cu performanțe sub standardele minime trebuiau învățați cum puteau să le atingă. Un angajat declara: „Ni s-a spus că firma nu are o politică de diferențiere între angajații buni și cei slabi. O astfel de politică nu este compatibilă cu învățarea. Ne-ați înșelat."

Directorul general executiv a încercat să explice logica aflată în spatele deciziei conducerii, ancorând-o în situația dată și solicitându-le consultanților dovezi care să contrazică aceste fapte.

Există subiectivitate și părtinire în procesul de evaluare? Da, a răspuns directorul executiv, dar „depunem eforturi pentru a le reduce. Încercăm în permanență să îmbunătățim procesul. Dacă aveți idei, vă rugăm să ni le comunicați. Dacă știți că cineva a fost tratat nedrept, vă rugăm să ne spuneți. Dacă oricare dintre dumneavoastră consideră că a fost tratat incorect, vă rog să discutăm problema acum sau, dacă doriți, în particular."

Nivelul competențelor minime este prea vag? „Lucrăm la o definire mai clară a competențelor minime", a răspuns el. „În cazul celor șase, însă, performanțele au fost atât de slabe, încât nu ne-a fost greu să ajungem la o decizie." Cei mai mulți dintre cei șase angajați primiseră la timp feedback cu privire la problemele lor. În cele două cazuri în care nu se furnizase feedback, motivul fusese acela că angajații nu se supuseseră niciodată evaluărilor, ci le evitaseră în permanență. „Dacă aveți date care să demonstreze contrariul", a adăugat directorul executiv, „vă rog să le discutăm."

Cei șase angajați au fost concediați din rațiuni economice? Directorul executiv a negat. „Avem de lucru cu mult peste capacitate și ne costă foarte mult

să concediem oameni. Aveți informații care să demonstreze contrariul?"

În ceea ce privește faptul că firma se declara împotriva învățării, de fapt, întregul proces de evaluare era conceput pentru a încuraja învățarea. Atunci când un angajat are performanțe inferioare nivelului minim, a explicat directorul executiv, „concepem, împreună cu el soluții de remediere. Apoi căutăm semnele de îmbunătățire. În aceste cazuri, fie angajații nu au vrut să se implice în astfel de activități, fie au înregistrat eșecuri repetate. Din nou, dacă aveți informații sau dovezi care să demonstreze contrariul, aș dori să le aflu."

Directorul executiv a concluzionat: „Este regretabil, însă uneori facem greșeli și nu angajăm persoanele potrivite. Dacă angajații nu produc și se dovedesc a fi, în mod repetat, incapabili să se perfecționeze, nu știu ce altceva am putea face decât să îi concediem. Nu e normal să păstrăm în firmă persoane cu performanțe slabe. Ele ar câștiga un procent nedrept din recompensele financiare."

În loc să răspundă cu date proprii, angajații nu au făcut altceva decât să își repete acuzațiile, dar astfel încât își contraziceau propriile afirmații. Au spus că un proces de evaluare corect ar trebui să conțină date clare și justificate privind performanțele, dar nu au putut da exemple de incorectitudine în evaluarea celor șase angajați concediați. Au susținut că angajații nu trebuie judecați pe baza unor inferențe care nu au legătură cu performanțele reale, însă și ei judecau conducerea chiar în acest mod. Au insistat că directorii aveau obligația de a defini standarde de performanță clare, obiective și neambigue, dar au susținut că orice sistem uman ar trebui să țină cont de faptul că performanțele unui angajat nu pot fi măsurate

cu precizie. În final, s-au prezentat drept campioni ai învățării, dar nu au propus niciodată criterii de evaluare pentru cazul în care o persoană ar putea fi incapabilă să învețe.

Pe scurt, se părea că angajații judecau conducerea după un nivel diferit de performanțe decât nivelul după care se judecau ei înşişi. În conversațiile purtate la întâlnire, au folosit multe dintre trăsăturile evaluării ineficiente pe care le condamnaseră, precum absența datelor concrete şi ideile preconcepute potrivit cărora ei aveau întotdeauna dreptate. Era ca şi cum ar fi spus: „Iată trăsăturile unui sistem corect de evaluare a performanțelor. Trebuie să le respectați. Dar noi nu trebuie să le respectăm atunci când vă evaluăm."

Într-adevăr, dacă am încerca să explicăm comportamentul consultanților formulând reguli în baza cărora ei să fi acționat aşa cum au acționat efectiv, ele ar fi următoarele:

1. Atunci când criticați compania, formulați-vă criticile în moduri pe care le considerați valide, dar astfel încât ceilalți să nu poată decide ei înşişi dacă aveți dreptate.

2. Atunci când vi se cere să vă demonstrați criticile, nu includeți date pe care alții le-ar putea folosi pentru a decide singuri dacă afirmația este validă.

3. Menționați-vă concluziile astfel încât să le mascați implicațiile logice. Dacă alții vă arată aceste implicații, negați-le.

Desigur, atunci când consultanților li s-au prezentat aceste reguli, ei le-au considerat înspăimân-

tătoare. Au refuzat să conceapă că acțiunile lor ar putea fi descrise de astfel de reguli. Și, totuși, apărându-se împotriva acestor observații, aproape că au confirmat, neintenționat, regulile.

Însușirea raționamentului productiv

Dacă raționamentul productiv este atât de răspândit pe cât îl consider eu, concentrarea pe atitudinile sau angajamentul unei persoane nu este niciodată suficientă pentru a produce schimbări reale. După cum arată exemplul anterior, nici crearea de noi structuri sau sisteme organizaționale nu este suficientă. Problema este că, inclusiv atunci când oamenii își asumă un angajament real în direcția îmbunătățirii performanțelor, iar conducerea și-a schimbat structurile pentru a încuraja comportamentul „corect", oamenii rămân fideli raționamentului defensiv. Ei dau vina pe ceilalți, chiar dacă își dau sau nu seama.

Există, însă, motive care ne fac să credem că organizațiile pot ieși din acest cerc vicios. În pofida forței raționamentului defensiv, oamenii depun eforturi pentru a produce ceea ce doresc și apreciază competența. Respectul de sine este strâns legat de un comportament coerent și de performanțe reale. Companiile pot folosi aceste tendințe umane universale pentru a-i învăța pe oameni să raționeze într-un mod nou, să schimbe programele de bază ale mentalității lor și, astfel, să își remodeleze comportamentul.

Oamenii pot fi învățați să recunoască raționamentul pe care îl folosesc în proiectarea și implementarea propriilor acțiuni. Ei pot începe prin a identifica incoerențele dintre teoriile de acțiune îmbrățișate și cele reale. Pot fi confruntați cu faptul că ei concep și implementează, în mod inconștient, acțiuni nein-

tenționate. În final, oamenii pot învăța să identifice elementele la care apelează persoanele și grupurile de persoane pentru a crea mecanisme de apărare organizațională și în ce fel contribuie aceste sisteme de apărare la problemele unei organizații.

După lansarea acestui proces de învățare, companiile vor descoperi că raționamentele necesare pentru reducerea și depășirea mecanismelor de apărare organizațională sunt aceleași „raționamente dure" care stau la baza utilizării eficiente a ideilor în strategie, finanțe, marketing, producție și alte domenii ale managementului. De exemplu, orice analiză strategică sofisticată depinde de colectarea unor date valide, de analiza atentă a acestora și de verificarea constantă a inferențelor formulate pe baza acestor date. Testele cele mai dificile sunt rezervate concluziilor. Un bun strateg se asigură că toate concluziile sale pot rezista tuturor tipurilor de critici.

Același lucru se întâmplă și în cazul raționamentelor productive privind comportamentul uman. Standardul de analiză este la fel de ridicat. Programele de resurse umane nu mai trebuie să se bazeze pe raționamente superficiale, ci trebuie să fie la fel de analitice și bazate pe date concrete, precum orice alt domeniu de studiu al managementului.

Desigur, nu acesta este tipul de raționament pe care l-au folosit consultanții atunci când au întâmpinat probleme jenante sau amenințătoare. Datele strânse nu erau deloc obiective, iar inferențele formulate nu erau explicate aproape deloc. Concluziile la care ajungeau erau, în mare măsură, egocentrice, imposibil de verificat de către ceilalți și, prin urmare, „autoblocante", rezistente schimbării.

Cum poate o organizație să schimbe această situație, cum își poate învăța angajații să raționeze în

mod productiv? Pentru început, directorii din eşalonul superior trebuie să analizeze cu un ochi critic şi să îşi schimbe propriile teorii utilizate. Dacă directorii nu conştientizează propriile raţionamente defensive şi consecinţele contraproductive ale acestora, progresele vor fi doar aparente, iar orice activitate de schimbare va fi la fel de superficială.

Schimbările trebuie să înceapă de sus, fiindcă, altfel, directorii defensivi pot respinge transformările modelelor de raţionament care vin de jos. Dacă angajaţii sau directorii de nivel mediu încep să schimbe modul în care raţionează şi acţionează, aceste modificări vor părea stranii – poate chiar periculoase – pentru cei aflaţi în fruntea ierarhiei. Rezultatul este o situaţie instabilă, iar directorii de la nivelul superior consideră că ignorarea şi ascunderea problemelor dificile reprezintă un semn de sensibilitate şi preocupare, în timp ce subordonaţii lor consideră că acele măsuri sunt defensive.

Cheia oricărei experienţe educaţionale al cărei scop este acela de a-i învăţa pe directorii de la nivelul superior cum să raţioneze în mod productiv constă în alinierea programului la problemele profesionale reale. Cea mai bună demonstraţie a utilităţii raţionamentului productiv este ca managerii ocupaţi să înţeleagă că acesta va influenţa direct, în mod pozitiv, performanţele lor şi pe cele ale organizaţiei. Acest lucru nu se va întâmpla peste noapte. Managerii au nevoie de numeroase oportunităţi pentru a-şi practica noile competenţe, însă, după ce înţeleg impactul puternic al raţionamentului productiv asupra performanţelor reale, vor fi stimulaţi să raţioneze productiv, nu numai într-o sesiune de instruire, ci în toate relaţiile profesionale.

O abordare simplă la care am apelat pentru a iniția acest proces constă în a le cere participanților să elaboreze un studiu de caz rudimentar. Subiectul este o problemă reală de afaceri, pe care managerul vrea să o rezolve sau pe care a încercat să o rezolve în trecut, fără succes. Conceperea cazului durează, de regulă, cel mult o oră, însă acest caz devine punctul central al unei analize extinse.

De exemplu, directorul executiv general al unei mari companii de consultanță în domeniul dezvoltării organizaționale era preocupat de problemele provocate de concurența intensă dintre diferitele funcțiuni comerciale pe care le reprezentau cei patru subordonați direcți ai săi. Se săturase să se ocupe personal de toate problemele şi îl îngrijora impactul pe care îl aveau conflictele dintre funcțiuni asupra flexibilității organizației. Calculase că sumele cheltuite pentru eliminarea neînțelegerilor se ridicau la sute de mii de dolari anual. Cu cât aveau loc mai multe conflicte, cu atât angajații deveneau mai defensivi, ceea ce creştea costurile pe care trebuia să le suporte organizația.

Directorul executiv general a descris, în aproximativ un paragraf, întrunirea pe care voia să o aibă cu subordonații săi direcți, pentru soluționarea problemei. Apoi, a împărțit o coală de hârtie pe jumătate, iar în dreapta a scris un scenariu al întâlnirii – în mod similar scenariului unui film sau al unei piese de teatru – în care descria ce avea să spună el şi cum era probabil să răspundă subordonații săi. În stânga, a scris gândurile şi sentimentele pe care avea să le aibă în timpul întâlnirii, însă pe care avea să nu le exprime, de teamă să nu deturneze discuția.

În loc să organizeze efectiv această întâlnire, directorul executiv a analizat acest scenariu împreună *cu* subordonații săi direcți. A avut, astfel, loc o discu-

ție în care directorul executiv a învățat mai multe lucruri despre felul în care se comportă cu echipa sa.

A descoperit că cei patru subordonați direcți îi percepeau de multe ori conversațiile drept contraproductive. În încercarea de a fi „diplomat", pretindea că există un consens cu privire la problemă, deși nu exista un consens. Rezultatul neintenționat: în loc să se simtă siguri, subordonații se îngrijorau și încercau să înțeleagă „la ce se referă *de fapt*".

Directorul executiv a înțeles și că modul în care aborda competitivitatea la nivelul șefilor de departamente era complet contradictoriu. Pe de o parte, îi îndemna să se gândească „la organizație ca la un întreg". Pe de altă parte, cerea în permanență acțiuni – de exemplu reduceri bugetare la nivelul departamentului – care îi puneau în concurență directă unul cu celălalt.

În final, directorul executiv a descoperit că multe dintre evaluările și atribuțiile tacite pe care le previzionase erau greșite. Pentru că nu exprimase niciodată aceste presupuneri, nu înțelesese niciodată cât de greșite erau. Mai mult, a aflat că o mare parte din ceea ce credea că reușește să ascundă ajungea oricum la subordonați, însă cu mesajul suplimentar că șeful încearcă să mușamalizeze o anumită situație

Colegii directorului executiv au aflat mai multe și despre propria ineficiență, examinându-și propriul comportament în timp ce încercau să îl ajute pe directorul executiv să analizeze situația. Totodată, au învățat scriind și analizând cazuri concepute de ei înșiși. Au început să înțeleagă că și ei aveau tendința să ignore și să mascheze problemele adevărate și că, de multe ori, directorul executiv era conștient de acest lucru, dar nu le spunea. Și ei făceau evaluări și presupuneri neadevărate, pe care nu le exprimau.

Mai mult, convingerea că trebuia să ascundă idei şi sentimente importante de directorul executiv şi de cei din jur, pentru a nu supăra pe nimeni, s-a dovedit a fi eronată. În contextul acestor discuţii, întreaga echipă de conducere a fost dispusă să discute subiecte care fuseseră întotdeauna tabu.

Într-adevăr, exerciţiul studiului de caz legitimează discutarea subiectelor pe care oamenii nu le-au mai abordat niciodată. O astfel de discuţie poate fi emotivă sau chiar dureroasă. Însă pentru managerii care au curajul să meargă până la capăt, recompensa este pe măsură: echipele de management şi întreaga organizaţie lucrează mai deschis, mai eficient şi au opţiuni sporite pentru a se comporta flexibil şi a se adapta la situaţii particulare.

Dacă directorii deţin competenţe referitoare la noile stiluri de raţionament, ei pot avea un efect semnificativ asupra performanţelor întregii organizaţii, chiar şi atunci când alţi angajaţi raţionează în mod defensiv. Directorul executiv care a condus întrunirile privind procedura de evaluare a performanţelor a fost capabil să elimine nemulţumirile, deoarece nu a răspuns efectiv criticilor din partea consultanţilor, ci, în schimb, le-a prezentat în mod clar date relevante. Într-adevăr, majoritatea participanţilor au considerat că, după cum sugera comportamentul directorului executiv, firma chiar se baza pe valorile îmbrăţişate, de participare şi implicare a angajaţilor.

Desigur, idealul este ca toţi membrii unei organizaţii să înveţe să raţioneze productiv. Acest lucru s-a întâmplat la firma la care a avut loc întâlnirea echipei de lucru. Consultanţii şi şefii lor pot aborda acum unele dintre cele mai dificile probleme ale relaţiei consultant-client. Pentru a înţelege cât de important este efectul raţionării productive, închipuiţi-vă cum s-ar fi

putut desfășura conversația dintre manager și echipa de lucru, dacă toată lumea ar fi adoptat un astfel de raționament. (Următorul dialog se bazează pe sesiuni reale pe care le-am organizat cu alte echipe de lucru, la aceeași companie, de la finalizarea programului de pregătire.)

În primul rând, consultanții și-ar fi demonstrat angajamentul față de perfecționarea continuă, declarându-se dispuși să analizeze rolul pe care îl jucaseră chiar ei în dificultățile apărute în timpul procesului de consultanță. Desigur, ar fi stabilit că managerii și clienții reprezentau o parte a problemei, dar ar fi recunoscut și faptul că și ei contribuiseră la aceasta. Mai mult, ar fi fost de acord cu superiorul lor în sensul că, în analiza diferitelor roluri ale clienților, șefilor și consultanților, trebuiau verificate și toate evaluările și afirmațiile care contraziceau datele. Fiecare angajat își putea invita colegii să îl contrazică. Într-adevăr, se putea insista pe acest aspect. Fiecare ar fi înțeles, astfel, că actul contrazicerii nu este un semn de neîncredere sau o invadare a intimității, ci o valoroasă șansă de învățare.

Conversația referitoare la faptul că șeful nu își refuzase niciodată superiorii s-ar fi putut derula astfel:

Consultant 1: Una dintre cele mai mari probleme pe care le-am avut în legătură cu felul în care ați gestionat această situație a fost aceea că nu ați refuzat niciodată atunci când clientul sau superiorul dumneavoastră formula solicitări necorespunzătoare. [Oferă un exemplu.]

Consultant 2: Și eu am un exemplu. [Descrie al doilea exemplu.] Însă aș dori să adaug că nu v-am spus niciodată ce părere am despre acest

lucru. Vă criticam pe la spate – în genul „e un laş" – dar nu v-am spus-o niciodată în faţă.

Manager: Mi-ar fi fost de folos să îmi spuneţi ceva. Am spus sau am făcut vreodată ceva ce v-a făcut să credeţi că ar fi fost mai bine să nu îmi spuneţi?

Consultant 3: Nu chiar. Cred că nu voiam să pară că ne văităm.

Manager: Sigur că nu cred că vă văitaţi. Însă mă gândesc la două chestiuni. Dacă vă înţeleg bine, *vă văitaţi*, însă nemulţumirile referitoare la mine şi la incapacitatea mea de a spune nu au rămas ascunse. În al doilea rând, dacă am fi discutat acest aspect, aş fi putut obţine datele de care aveam nevoie pentru a refuza.

Observaţi că, atunci când consultantul al doilea descrie modul în care consultanţii şi-au ascuns nemulţumirile, managerul nu critică, ci apreciază sinceritatea. Managerul se concentrează pe felul în care, poate, şi el a contribuit la această lipsă de comunicare. Managerul se gândeşte la propriul rol în această problemă, fără a fi defensiv, astfel încât şi consultaţii îşi pot exprima temerile. Managerul susţine că nu consideră că angajaţii se văitau şi evidenţiază consecinţele contraproductive ale ascunderii nemulţumirilor.

O altă problemă nerezolvată în cadrul întâlnirii echipei de lucru se referă la presupusa aroganţă a clienţilor. O conversaţie mai productivă cu privire la această problemă ar putea decurge astfel:

Manager: Aţi spus că clienţii au fost aroganţi şi nu au cooperat. Ce au făcut şi ce au spus?

Consultant 1: Unul m-a întrebat dacă am luat vreodată salariul. Altul m-a întrebat de cât timp am terminat școala.

Consultant 2: Unul chiar m-a întrebat câți ani am!

Consultant 3: Asta nu e nimic. Cel mai rău e atunci când spun că nu facem decât să intervievăm oameni, să scriem un raport pe baza lucrurilor pe care ni le spun ei și apoi să ne luăm banii.

Manager: Faptul că suntem atât de tineri e o problemă reală pentru mulți clienți. Acest lucru îi determină să fie foarte defensivi. Aș dori, însă, să analizăm dacă le permitem să își exprime opiniile în mod liber, fără ca noi să devenim defensivi. Răspunsurile dumneavoastră de la început m-au îngrijorat, în sensul că presupuneați că aveți dreptate spunând că clienții sunt ignoranți. Am observat că nu numai noi, ci și consultanții din alte firme au tendința să se apere criticându-i pe clienți.

Consultant 1: Într-adevăr. La urma urmei, dacă sunt într-adevăr ignoranți, cu siguranță nu e vina noastră că ei nu înțeleg!

Consultant 2: Desigur, această poziție este antiînvățare și ultraprotectoare. Presupunând că ei nu pot învăța, ne absolvim și pe noi de această obligație.

Consultant 3: Cu cât îi criticăm mai mult, cu atât ne stimulăm reciproc atitudinea defensivă.

Manager: Deci, care e alternativa? Cum ne putem încuraja clienții să își exprime atitudinea defensivă și, în același timp, să o folosim în mod constructiv?

Consultant 1: Ştim cu toţii că problema reală nu e vârsta noastră, ci dacă putem sau nu putem adăuga valoare organizaţiei clientului. Ar trebui să ne judece în funcţie de ceea ce producem. Dacă nu adăugăm valoare, ar trebui să renunţe la noi, indiferent de vârsta noastră.

Manager: Poate chiar asta ar trebui să le spunem.

În ambele exemple, consultanţii şi managerii lucrează cu adevărat, învaţă lucruri despre dinamica propriului grup şi rezolvă o serie de probleme generice ale relaţiilor client-consultant. Lucrurile pe care le află îi vor ajuta să acţioneze cu o eficacitate sporită în viitor, atât la nivel individual, cât şi ca echipă. Nu este vorba doar despre soluţionarea problemelor, ci despre înţelegerea aprofundată şi corespunzătoare a rolului lor, ca membri ai organizaţiei. Ei pun bazele unei perfecţionări cu adevărat continue. Ei învaţă să înveţe.

Articol publicat iniţial în mai 1991

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cât de (ne)etic sunteți?

de Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman și Dolly Chugh

CALIFICAȚI CU *ADEVĂRAT* SAU *FALS* următoarea afirmație: „Sunt un manager etic".

Dacă ați răspuns *adevărat*, trebuie să vă comunicăm un adevăr incomod: probabil că nu aveți dreptate. Cei mai mulți dintre noi credem că suntem etici și obiectivi. Ne închipuim că suntem buni decidenți, că putem evalua în mod obiectiv un candidat la un loc de muncă sau un contract și că putem ajunge la o concluzie corectă și rațională, în beneficiul nostru și al organizației noastre. Mai bine de două decenii de cercetări ne arată că, în realitate, cei mai mulți dintre noi nu ne ridicăm la înălțimea percepțiilor despre propria persoană. Suntem înșelați de ceea ce David Armor, psiholog la Yale, numește iluzia obiectivității, senzația că suntem lipsiți de subiectivitatea pe care o recunoaștem atât de rapid la alții. Mai mult, aceste subiectivități inconștiente sau implicite ne pot contrazice convingerile explicite și conștiente. Putem crede cu tărie și convingere că rasa unui candidat la un loc de muncă nu ne influențează decizia de angajare sau că suntem imuni la conflictele de interese, însă cercetările psihologice demonstrează în mod constant că există situații inconștiente și neintenționate de părtinire. Prevalența acestor situații sugerează că

inclusiv persoanele cu cele mai bune intenţii lasă ca gândurile şi sentimentele inconştiente să le influenţeze deciziile aparent obiective. Aceste analize defectuoase sunt problematice din punct de vedere etic şi subminează activitatea fundamentală a managerilor, aceea de a recruta şi a păstra lângă ei persoane deosebit de talentate, de a mări performanţele angajaţilor şi echipelor şi de a colabora în mod eficient cu partenerii.

Prezentul articol analizează patru surse interdependente ale unui proces decizional neetic neintenţionat: forme implicite de prejudecată, subiectivitate în favoarea propriului grup, conflicte de interese şi tendinţa de arogare a unor merite necuvenite. Fiindcă nu suntem conştienţi de aceste surse de subiectivitate, se întâmplă des ca ele să nu poată fi remediate penalizându-i pe angajaţi pentru deciziile lor deficitare. De asemenea, angajaţii nu vor putea fi corectaţi printr-o instruire convenţională în materie de etică, ci printr-un nou tip de vigilenţă. Pentru început, trebuie abandonată ideea că atitudinile noastre conştiente reprezintă întotdeauna ceea ce credem noi. În paginile următoare, vom prezenta strategii care îi pot ajuta pe manageri să recunoască aceste subiectivităţi pătrunzătoare, corozive, neconştientizate şi să le reducă impactul.

Prejudecăţi implicite: subiectivităţi datorate unor convingeri neconştientizate

Majoritatea oamenilor care gândesc limpede încearcă să îi judece pe alţii în funcţie de propriile merite, însă cercetările noastre arată că, de multe ori, oamenii judecă în funcţie de stereotipuri şi atitudini neconştientizate sau „prejudecăţi implicite". Motivul

Ideea, pe scurt

Sunteți un manager etic? Majoritatea veți spune, probabil: „Cu siguranță!" Adevărul este că majoritatea dintre noi nu suntem.

Cei mai mulți credem că suntem etici și obiectivi. Presupunem că putem evalua în mod obiectiv candidații la un loc de muncă sau oportunitățile de fuziune și că putem ajunge la concluzii corecte și raționale, în cel mai bun interes al organizației noastre.

Adevărul este, însă, că suntem subiectivi în mod inconștient în multe situații, contrazicându-ne, astfel, propriile decizii și subminându-ne activitatea de manageri. Subiectivitatea ascunsă ne împiedică să recunoaștem lucrătorii cu un potențial ridicat și să îi păstrăm alături de noi pe managerii talentați. Ea nu ne dă voie să colaborăm eficient cu partenerii și erodează performanțele echipei noastre.

Totodată, subiectivitatea ascunsă poate duce la acțiuni juridice costisitoare.

Cum putem elimina această subiectivitate, dacă ea este inconștientă? Din fericire, ca manager, puteți lua măsuri deliberate pentru a o contracara. **Verificați-vă în mod regulat deciziile.** Angajații dumneavoastră sunt, în proporție covârșitoare, persoane care au aceeași rasă cu dumneavoastră? **Expuneți-vă unor medii non-stereotipice**, care să vă contrazică subiectivitatea. Dacă departamentul dumneavoastră este condus de bărbați, petreceți mai mult timp într-un departament în care femeile ocupă funcții de conducere. **Analizați opțiuni contraintuitive** în luarea deciziilor. Nu vă bazați pe o listă scurtă, mentală, de candidați pentru o nouă activitate, ci luați în calcul toți angajații cu calificări relevante.

pentru care prejudecățile implicite sunt atât de comune și de persistente este acela că ele sunt înrădăcinate în mecanica fundamentală a gândirii. Învățăm încă de la început să asociem lucrurile care, de regulă, apar împreună și ne așteptăm ca ele să coexiste în mod inevitabil: tunetul și ploaia, de exemplu, sau părul cărunt și bătrânețea. Competența de a percepe și de a învăța din asocieri este, deseori, foarte utilă.

Desigur, asocierile noastre reflectă doar un adevăr aproximativ și sunt rareori aplicabile în toate situațiile. Ploaia nu însoțește întotdeauna tunetul, iar oamenii tineri pot încărunți și ei. Totuși, fiindcă fa-

Ideea, în practică

Subiectivitatea inconştientă

Compania dumneavoastră este afectată de stereotipuri determinate de următoarele tipuri de subiectivitate inconştientă?

Prejudecăţi implicite

Judecarea pe baza unor stereotipuri inconştiente, nu a meritelor impune un cost ridicat al afacerii. Expusă unor imagini care asociază dizabilităţile fizice cu incompetenţa psihică sau care prezintă persoanele sărace drept leneşe, chiar şi persoana cea mai obiectivă din punct de vedere conştient poate face asocieri subiective. Prin urmare, se întâmplă de multe ori să ignorăm prezenţa unor candidaţi extrem de calificaţi.

Favoritism la nivelul grupului Acordarea de favoruri unor persoane cu care aveţi în comun anumite trăsături – naţionalitatea sau ţara de origine – echivalează cu discriminarea celor care sunt diferiţi de dumneavoastră. Gândiţi-vă ce costuri ar trebui suportate dacă li s-ar oferi prime tuturor acelor angajaţi care îşi recomandă prietenii pentru posturile libere: angajaţi care, poate, nu ar fi primit postul *fără* favoritism la nivelul grupului.

Exagerarea meritelor proprii Cei mai mulţi ne considerăm peste medie. Dar dacă fiecare membru al unei echipe crede că propria contribuţie este cea mai importantă, fiecare începe să creadă că ceilalţi nu îşi fac treaba, punând în pericol viitoarele colaborări. Totodată, acest lucru îi nemulţumeşte pe angajaţii talentaţi, care pot demisiona fiindcă se simt subapreciaţi.

cem în mod automat astfel de asocieri pentru a ne putea organiza lumea, începem să avem încredere în ele, iar ele ne pot face înşela atunci când asocierile nu sunt exacte şi nu se aliniază aşteptărilor noastre.

Fiindcă prejudecăţile implicite se datorează tendinţei obişnuite şi inconştiente de a face asocieri, ele sunt diferite de formele conştiente de prejudecată, precum rasismul sau sexismul. Această diferenţă explică motivul pentru care oamenii care nu au niciun fel de prejudecăţi conştiente pot fi, totuşi, subiectivi şi pot acţiona în consecinţă. Dacă este expusă unor imagini care asociază persoanele de culoare cu violenţa, le înfăţişează pe femei ca obiecte sexuale, su-

Contracararea subiectivității

Pentru a nu cădea în capcane similare, respectați următoarele reguli:

Adunați date mai bune Expuneți-vă propria subiectivitate implicită. Faceți testul de asociere implicită (la adresa http://implicit.harvard.edu). Dacă descoperiți subiectivitate în ceea ce privește rasa sau sexul, analizați-vă deciziile de angajare și promovare din acest nou punct de vedere. Atunci când lucrați cu alții, rugați-i pe membrii echipei să evalueze contribuția colegilor *înainte* de a-și declara propriile merite.

Eliminați stereotipurile de la locul de muncă Gândiți-vă la asocierile subiective de la nivelul organizației dumneavoastră. Materialele publicitare și de marketing ale companiei dumneavoastră includ deseori metafore sportive sau jargon tehnologic? Faceți eforturi și limitați un astfel de limbaj specializat, pentru ca produsele dumneavoastră să devină mai atrăgătoare pentru o gamă mai variată de clienți. Dacă departamentul dumneavoastră promovează în permanență același tip de manager – unul extrem de analitic, de exemplu – urmăriți activitatea unui departament care apreciază un set diferit de competențe, poate unele mai conceptuale.

Extindeți-vă gama de opțiuni în luarea deciziilor Aplicați „vălul ignoranței" în cazul următoarei decizii manageriale. Să presupunem că analizați o nouă politică, ce le-ar oferi angajaților mai mult timp liber, însă ar elimina normele de lucru reduse, care le permit proaspeților părinți să își continue activitatea. Ce opinie ați avea dacă ați fi părinte sau, dimpotrivă, dacă nu ați avea copii? Dacă ați fi bărbat sau femeie? Dacă ați fi sănătos sau bolnav? Veți afla cât de mult vă influențează subiectivitatea implicită.

gerează că persoanele cu dizabilități sunt deficiente din punct de vedere psihic și că cei săraci sunt leneși, chiar și persoana cea mai obiectivă în mod conștient va face asocieri subiective. Aceste asocieri se manifestă pretutindeni, inclusiv la locul de muncă.

La începutul anilor 1990, Tony Greenwald, profesor de psihologie la Universitatea din Washington, a dezvoltat un instrument experimental numit testul de asociere implicită (TAI) pentru a studia subiectivitatea inconștientă. O versiune computerizată a testului le cere subiecților să clasifice rapid cuvinte și imagini drept „bune" sau „rele". Folosind o tastatură, subiecții trebuie să facă, în câteva secunde,

diferenţieri de tipul „bun/rău" între cuvinte precum „dragoste", „bucurie", „durere" şi „nenorocire" şi, de asemenea, să sorteze imagini ale unor persoane care sunt (în funcţie de subiectivitatea analizată) albe sau negre, tinere sau bătrâne, grase sau slabe şi aşa mai departe. Textul expune subiectivitatea implicită detectând modificările subtile la nivelul duratei de reacţie, care pot apărea atunci când subiecţilor li se cere să împerecheze seturi diferite de cuvinte şi chipuri. Subiecţii care cred, în mod conştient, că nu au niciun fel de sentiment negativ faţă de persoanele de culoare sau faţă de vârstnici, de exemplu, vor asocia mai lent cuvintele „bune" cu persoanele vârstnice sau de culoare neagră decât cu persoanele tinere sau de culoare albă.

Începând cu anul 1998, când Greenwald, Brian Nosek şi Mahzarin Banaji au lansat testul de asociere implicită, oameni din întreaga lume au făcut peste 2,5 milioane de teste, confirmând şi extinzând constatările experimentelor tradiţionale în laborator. Se constată că subiectivitatea implicită este puternică şi pătrunzătoare. (Pentru mai multe informaţii despre TAI, consultaţi „Sunteţi subiectiv?").

Totodată, subiectivitatea poate fi costisitoare. Într-o serie de experimente controlate, psihologii Laurie Rudman de la Rutgers şi Peter Glick de la Universitatea Lawrence au studiat modul în care subiectivitatea implicită îi poate exclude pe angajaţii calificaţi din anumite roluri. Un set de experimente a analizat relaţia dintre stereotipurile sexiste implicite ale participanţilor şi deciziile de angajare. Cei cu o subiectivitate implicită mai puternică selectau mai rar femei calificate, care manifestau calităţi psihice tipic „masculine", precum ambiţia sau independenţa, pentru o activitate care necesita calităţi tipic „feminine",

precum competențele interpersonale. Ar fi selectat, însă, un bărbat calificat, care avea aceleași calități. Potrivit percepției subiective a angajatorilor, era mai puțin probabil ca femeia să fie mai competentă din punct de vedere social decât bărbatul, deși aveau, de fapt, aceleași calificări. Rezultatele sugerează că subiectivitatea implicită poate mări costurile, excluzând subtil persoanele calificate din organizațiile care au nevoie de talentele acestora.

Acțiunile juridice evidențiază, totodată, costurile reale, economice și sociale, ale subiectivității implicite, așa cum s-a întâmplat în cazul *Price Waterhouse contra Hopkins*. Deși lucrase mai mult timp decât colegii ei și îi adusese companiei venituri în valoare de 25 de milioane de dolari, câștigând, totodată, admirația clienților, candidatura lui Ann Hopkins pentru a deveni partener al firmei a fost refuzată, așa că ea a acționat societatea în judecată. Cercetările au arătat că evaluatorii au acționat pe baza prejudecăților. De exemplu, aceștia menționaseră că Ann „făcea prea multe pentru o femeie" și că avea nevoie de „un curs la școala de farmec". Cele mai decisive din punct de vedere juridic au fost, însă, concluziile cercetărilor experimentale. Expertul martor al apărării, profesoara de psihologie Susan Fiske, acum profesor la Universitatea din Princeton, a susținut că un proces decizional subiectiv poate fi *inerent* într-un sistem în care persoana respectivă acționează „solo" (adică un sistem în care persoana respectivă este singura persoană din acea categorie: singura femeie, singura persoană de culoare, singura persoană cu o dizabilitate etc.). Judecătorul Gerhard Gesell a concluzionat că în evaluările cu privire la Ann Hopkins „este implicat un proces mult mai subtil [decât intenția discriminatorie uzuală]", iar femeia a câștigat procesul

atât la tribunal, cât şi la Curtea Supremă, cazul său devenind unul emblematic pentru jurisprudenţa în domeniul discriminării.

Totodată, cazul din 1999, *Thomas contra Kodak*, arată că subiectivitatea implicită poate fi un element decisiv în hotărârile judecătoreşti. Aici, instanţa a pus întrebarea „dacă angajatorul chiar a intenţionat să evalueze în funcţie de rasă sau pur şi simplu a făcut acest lucru din cauza unor stereotipuri sau subiectivităţi inconştiente." Instanţa a concluzionat că reclamanţii pot contesta într-adevăr „evaluările subiective care ar putea masca uşor discriminarea rasială făţişă sau inconştientă." Deşi instanţele au grijă să nu stabilească răspunderea pentru subiectivitatea neintenţionată cu o uşurinţă mult prea mare, aceste cazuri arată că astfel de modele comportamentale ar putea antrena în mod inconştient răspunderea întreprinderii.

Favoritism la nivelul grupului: subiectivitate în favoarea grupului dumneavoastră

Gândiţi-vă la favorurile pe care le-aţi făcut în ultimii ani prietenilor, rudelor sau colegilor. Aţi ajutat pe cineva să primească o recomandare utilă, să fie admis la o instituţie de învăţământ sau să obţină un post? Cei mai mulţi ne bucurăm să ne putem ajuta cunoştinţele făcându-le favoruri. Desigur, tindem să le facem mai multe favoruri celor pe care îi cunoaştem şi celor despre care ştim că seamănă cu noi: oameni care au aceeaşi naţionalitate, aceeaşi categorie socială şi, poate, aceeaşi religie, aceeaşi rasă, acelaşi angajator sau aceeaşi ţară de origine. Un astfel de comportament pare destul de nevinovat. Ce e rău în a-i cere vecinului dumneavoastră, decanul facultăţii,

să se întâlnească cu fiul unui coleg de serviciu? Ce e rău în a recomanda o prietenă pentru un loc de muncă sau în a vorbi cu un văr bancher atunci când unei persoane pe care ați cunoscut-o la biserică îi este refuzat un credit pentru cumpărarea unei locuințe?

Puțini oameni fac astfel de acte de amabilitate cu scopul expres de a exclude pe cineva. Însă atunci când cei majoritari sau cei aflați la putere alocă resurse insuficiente (locuri de muncă, promovări sau ipoteci) unor persoane la fel ca ei, practic îi discriminează pe cei care sunt diferiți de ei. Un astfel de favoritism la nivelul grupului înseamnă recunoașterea suplimentară a apartenenței la grup. Totuși, în timp ce discriminarea celor diferiți de noi este considerată neetică, ajutarea celor apropiați este, de regulă, văzută cu ochi buni. Gândiți-vă câte companii încurajează în mod explicit un astfel de comportament, oferindu-le prime angajaților care își recomandă prietenii pentru ocuparea unui loc de muncă, în cazul în care aceștia sunt acceptați.

Să analizăm ideea potrivit căreia băncile din Statele Unite refuză mai ușor solicitările de ipotecă venite din partea unei persoane de culoare decât cele venite din partea persoanelor albe, chiar dacă solicitanții au calificări similare. Ideea generală este aceea că băncile sunt ostile față de persoanele de culoare. Deși acest lucru poate fi adevărat în ceea ce privește unele bănci și unii ofițeri de credite, psihologul social David Messick susține că pentru un astfel de comportament discriminatoriu de creditare trebuie să fie de vină favoritismul la nivelul grupului. Un ofițer de credite din rasa albă poate simți simpatie sau poate acționa cu indulgență în cazul unui solicitant necalificat, din aceeași rasă, însă poate respecta cu stric-

Sunteţi subiectiv?

Sunteţi complet sigur că aveţi aceleaşi sentimente faţă de rasa albă şi faţă de rasa neagră? Faţă de femei şi de bărbaţi? Faţă de vârstnici şi de tineri? Gândiţi-vă de două ori înainte de a răspunde. Vizitaţi site-urile implicit.harvard.edu sau www.tolerance.org/ hidden_bias pentru a vă examina atitudinile inconştiente.

Testele de asociere implicită disponibile pe aceste site-uri evidenţiază convingeri inconştiente, rugându-i pe cei care se supun lor să facă asocieri instantanee între cuvinte cu conotaţii pozitive sau negative şi imagini cu diferite tipuri de persoane. Diferitele teste de pe aceste site-uri expun diferenţele – sau alinierile – dintre atitudinile conştiente şi inconştiente ale subiecţilor faţă de persoane cu rase, orientări sexuale sau caracteristici fizice diferite. Datele colectate din peste 2,5 milioane de teste on-line şi din cercetările ulterioare ne arată că subiectivitatea inconştientă este:

- **puternic predominantă.** Cel puţin 75% dintre subiecţi manifestă o subiectivitate implicită în favoarea celor tineri, bogaţi şi albi.
- **solide.** Simpla dorinţă conştientă de a nu fi subiectiv nu elimină subiectivitatea implicită.
- **contrară intenţiilor conştiente.** Deşi oamenii spun că nu au, în mod *conştient*, aproape nimic împotriva negrilor, arabilor, evreilor, homosexualilor, lesbienelor sau săracilor, ei manifestă o subiectivitate implicită substanţială în acest sens.
- **diferită în funcţie de statutul grupului.** Membrii unor grupuri minoritare tind să manifeste preferinţe implicite mai mici pentru propriul grup, decât membrii grupurilor majoritare pentru propriul grup. De exemplu, persoanele de culoare îşi declară, în mod explicit, preferinţa puternică pentru propriul grup, însă în teste manifestă o preferinţă implicită mult mai mică. Dimpotrivă, persoanele albe declară o subiectivitate explicită redusă pentru propriul grup, însă o subiectivitate implicită mult mai mare.
- **logice.** Cei care manifestă un nivel mai ridicat de subiectivitate la TAI se vor comporta în moduri mai subiective în interacţiunile personale cu membrii grupului împotriva căruia manifestă subiectivitatea implicită, dar şi în alegerile pe care le fac, de exemplu în cazul deciziilor de angajare.
- **costisitoare.** Cercetările desfăşurate actualmente în laboratorul nostru sugerează că subiectivitatea implicită generează o „penalizare pentru stereotip", în sensul că negociatorii pierd bani fiindcă, din cauza subiectivităţii, ratează şansa de a afla mai multe despre concurenţi şi, astfel, de a crea valoare adiţională prin tranzacţii reciproc benefice.

tețe standardele de creditare ale băncii în cazul unui solicitant necalificat, de culoare. În refuzarea solicitării de ipotecă a solicitantului de culoare, ofițerul de credite poate să nu exprime ostilitate față de negri, ci, mai degrabă, favoritism față de albi. Diferența este subtilă, dar vitală.

Costurile etice sunt clare și ar trebui să fie suficiente pentru a aborda problema, însă o astfel de subiectivitate neintenționată are și un efect suplimentar, în sensul că ea poate afecta rentabilitatea unei firme. De exemplu, creditorii care discriminează în acest mod se vor vedea nevoiți să suporte pierderi în ceea ce privește creditele acordate pe care le-ar fi putut evita, dacă deciziile lor de creditare ar fi fost mai obiective. Totodată, ei vor putea fi expuși unei publicități negative sau unor procese pe motiv de discriminare, dacă modelul subiectiv de creditare este dezvăluit publicului. Într-un context diferit, companiile pot suporta costuri reale pentru persoanele care nu ar fi trebuit angajate, însă cu care evaluatorul a fost mai indulgent, din cauza favoritismului la nivel de grup.

Favoritismul la nivel de grup este solid atunci când apartenența la un grup oferă avantaje clare, precum în cazul persoanelor albe și al altor grupuri sociale dominante. (Ea poate fi mai mică sau absentă la nivelul persoanelor a căror apartenență la un grup oferă avantaje sociale reduse.) Astfel, pentru o gamă largă de activități manageriale – angajare, concediere, promovare, contractare de servicii și încheiere de parteneriate – candidații minoritari calificați sunt discriminați în mod subtil și inconștient, câteodată doar fiindcă se află în minoritate, numărul lor nefiind suficient pentru a contrabalansa tendința de favoritism pentru majoritate.

Arogarea unor merite excesive: subiectivitate în favoarea propriei persoane

Este normal ca oamenii de succes să aibă o părere pozitivă despre ei înşişi, însă multe studii arată că majoritatea oamenilor se consideră peste medie din mai multe puncte de vedere, de la inteligenţă până la capacitatea de a conduce o maşină. Directorii de firme nu fac excepţie de la această regulă. Tindem să ne supraapreciem contribuţia în cadrul grupului, ceea ce poate conduce la arogarea unor merite exagerate. Devenim, astfel, beneficiarii permanenţi ai acestei subiectivităţi inconştiente şi cu cât ne gândim mai mult doar la propriile contribuţii, cu atât îi vom judeca mai incorect pe cei cu care lucrăm.

Cercetările de laborator demonstrează această subiectivitate extrem de personală. În cadrul Universităţii Harvard, Eugene Caruso, Nick Epley şi Max Bazerman i-au rugat recent pe studenţii la un masterat de administrarea afacerilor, care fuseseră împărţiţi în grupuri de lucru, să estimeze cât din munca grupului îi revine fiecăruia. Suma contribuţiilor tuturor membrilor trebuie să fie, desigur, 100%. Însă cercetătorii au constatat că, în medie, pentru fiecare grup, suma era de 139%. Într-un studiu similar, Caruso şi colegii săi au descoperit că şi autorii academici îşi supraestimează contribuţia la proiectele comune de cercetare. Din păcate, însă nu în mod surprinzător, cu cât suma efortului total estimat al grupului depăşeşte mai mult 100% (cu alte cuvinte, cu cât fiecare persoană îşi arogă mai multe merite), cu atât părţile voiau să colaboreze mai puţin pe viitor.

Şi în afaceri, arogarea unor merite excesive poate destabiliza alianţele. Atunci când fiecare parte la un

parteneriat strategic își arogă merite excesive pentru propria contribuție și devine sceptică în legătură cu corectitudinea contribuției celorlalți, ambele părți își vor reduce contribuția, cu repercusiuni evidente asupra performanțelor comune.

O arogare inconștientă a unor merite excesive poate reduce performanțele și longevitatea grupurilor la nivelul organizațiilor, așa cum diminuează dorința autorilor academici de a mai colabora. Ea poate afecta implicarea angajaților. Gândiți-vă cum percep angajații măririle salariale. Majoritatea seamănă destul de mult cu copiii din Wobegon* și sunt convinși că se află în eșalonul superior al grupului din care fac parte. Cu toate acestea, mulți angajați beneficiază de măriri salariale sub medie. Dacă un angajat află că un coleg a primit o remunerație mai mare și crede, cu sinceritate, că el ar fi meritat-o mai mult, resentimentele sunt inevitabile. În cel mai bun caz, acestea se pot transforma în angajament și performanțe inferioare. În cel mai rău caz, angajatul va părăsi organizația care, după câte se pare, nu îi apreciază contribuția.

Conflictele de interese: subiectivitate în beneficiul celor care vă pot favoriza

După cum știm cu toții, conflictele de interese pot duce la comportamente intenționate de corupție. Numeroase experimente psihologice arată cât de mult pot afecta aceste conflicte procesul decizional. (Pentru o analiză a situației într-un sector economic, consultați Max Bazerman, George Loewenstein și

* Localitate fictivă în Statele Unite ale Americii, creată în cadrul unui program radiofonic, localitate în care toate femeile sunt puternice, toți bărbații sunt frumoși și toți copiii au o inteligență peste medie. (n.tr.)

Don Moore, „Why Good Accountants do Bad Audits", HBR, noiembrie 2002.) Aceste experimente sugerează că universul profesional este plin de situații în care astfel de conflicte îi determină pe angajații onești și etici să facă, inconștient, recomandări nesănătoase și neetice.

Medicii, de exemplu, se confruntă cu conflicte de interese atunci când acceptă să fie plătiți pentru a-și supune pacienții unor studii clinice. Deși, cu siguranță, majoritatea medicilor chiar cred că recomandarea lor reprezintă cea mai bună opțiune clinică pentru pacient, cum pot ști că promisiunea de plată nu le-a afectat decizia? În mod similar, mulți avocați câștigă în funcție de sentințele sau hotărârile primite de clienți. Deoarece declanșarea unui proces este un demers costisitor și nesigur, ajungerea la un acord în afara instanței este, de multe ori, o opțiune atrăgătoare pentru avocați. Chiar dacă avocații sunt convinși, în mod conștient, că acordul este opțiunea cea mai bună pentru client, cum pot fi obiectivi, nepărtinitori, în astfel de situații?

Potrivit cercetărilor efectuate asupra unor analiști de brokeraj, conflictele de interese pot afecta în mod inconștient procesul decizional. Un sondaj desfășurat în rândul analiștilor de către serviciile de cercetări financiare First Call a arătat că, într-o anumită perioadă din anii 2000, când indicele Nasdaq a scăzut cu 60%, 99% dintre recomandările brokerilor pentru clienți erau „cumpără masiv", „cumpără" sau „păstrează". Care este motivul acestei discrepanțe dintre ceea ce se întâmpla și ceea ce se recomanda? Răspunsul poate consta într-un sistem care stimulează conflictele de interese. O parte din veniturile analiștilor provine din veniturile firmei de brokeraj. Unele firme chiar stabilesc remunerația analiștilor în

funcție de activitatea clienților acestora, motiv pentru care analiștii sunt stimulați să își prelungească și să își extindă relațiile cu clienții. Nu are sens să presupunem că în timpul acestei căderi libere a Nasdaq toți analiștii de brokeraj au fost corupți în mod conștient și și-au jecmănit clienții pentru a exploata acest sistem de stimulente. Desigur, intenții rele există oriunde. Însă este foarte probabil ca cei mai mulți analiști să fi crezut că recomandările lor chiar sunt corecte și avantajoase pentru clienți. Mulți nu au perceput, însă, că, din cauza conflictului de interese datorat sistemului de stimulente, nu au putut înțelege subiectivitatea implicită aflată în spatele recomandărilor formulate.

Eforturile nu sunt suficiente

Pe măsură ce companiile se afundă în scandaluri financiare și în ruină, se concep tot mai multe programe de pregătire etică pentru manageri, iar multe facultăți de economie din lume au creat noi cursuri și catedre de etică. Multe eforturi de acest gen se axează pe predarea principiilor de bază ale filosofiei morale, pentru a-i ajuta pe manageri să înțeleagă provocările etice cu care se confruntă.

Aplaudăm aceste eforturi, însă avem dubii că o abordare bine intenționată, bazată pe muncă asiduă, va îmbunătăți semnificativ calitatea procesului decizional la nivelul conducerii. Pentru a face acest lucru, trebuie extinsă instruirea în domeniul eticii, astfel încât să se includă ceea ce se știe în prezent despre felul în care funcționează mintea noastră, iar managerii trebuie expuși în mod direct mecanismelor inconștiente care stau la baza proceselor decizionale subiective. Totodată, managerii trebuie să afle care

sunt exerciţiile şi intervenţiile care pot elimina subiectivitatea care conduce la decizii defectuoase.

Managerii pot lua decizii înţelepte, mai etice, dacă acordă atenţie subiectivităţii inconştiente. Cum putem aborda, însă, o problemă de care nu suntem conştienţi? Prin conştientizare. Aşa cum şoferul unei maşini care nu merge drept poate contracara tendinţa acesteia de a o lua într-o parte sau în alta, aşa şi managerii pot dezvolta strategii conştiente pentru a contracara forţa subiectivităţii inconştiente. Este nevoie de vigilenţă, de o conştientizare continuă a forţelor care pot face ca procesul decizional să se abată de la cursul său intenţionat, precum şi de ajustări continue pentru contracararea acestora. Aceste ajustări sunt incluse în trei categorii generale: colectarea datelor, modelarea mediului ambiant şi extinderea procesului decizional.

Strângerea datelor

Primul pas în direcţia reducerii subiectivităţii inconştiente constă în colectarea de date care să îi releve prezenţa. Deseori, datele vor fi contraintuitive. Mulţi oameni au fost surprinşi atunci când şi-au aflat propriile subiectivităţi rasiale şi sexiste cu ajutorul TAI. De ce? Fiindcă cei mai mulţi dintre noi au încredere în „statisticile" pe care ni le oferă intuiţia. Putem colecta cu uşurinţă date mai bune, însă rareori facem acest lucru. Un mod de a obţine aceste date constă în examinarea deciziilor într-un mod sistematic. Vă amintiţi exemplul masteranzilor în administrarea afacerilor care şi-au supraestimat contribuţia individuală la efortul grupurilor de lucru, astfel încât totalul era, în medie, de 139%? Atunci când cercetătorii i-au rugat pe membrii grupului să estimeze contribuţiile celorlalţi membri, *înainte* de a-şi menţiona

propria contribuție, totalul a scăzut la 121%. Tendința de arogare a unor merite exagerate era aceeași, dar această strategie de „defalcare" a activității a redus amploarea subiectivității. În mediile caracterizate de afirmații de tipul „Merit mai mult decât ceea ce îmi oferi", dacă membrilor unei echipe li se cere să declare contribuțiile celorlalți înainte de a-și declara propria contribuție, rezultatele vor fi mai apropiate de realitate. După cum arată acest exemplu, o astfel de verificare sistematică a proceselor decizionale individuale și de grup poate avea loc chiar și în timpul procesului decizional.

Defalcarea este o strategie simplă, pe care managerii ar trebui să o folosească frecvent pentru a evalua corectitudinea propriilor afirmații la nivelul organizației, însă o pot aplica în orice situație în care membrii unei echipe sau subordonații își arogă merite care nu li se cuvin. De exemplu, în explicarea unei măriri de salariu pe care un angajat o consideră necorespunzătoare, managerul nu ar trebui să îl întrebe pe subordonat cât crede că merită el, ci ce mărire de salariu i se pare corespunzătoare după examinarea contribuției fiecărui coleg și a fondului disponibil pentru măririle salariale. La fel, atunci când o persoană consideră că ea contribuie la activitatea grupului mai mult decât ar fi corect, i se poate solicita să analizeze eforturile celorlalți înainte de a-și estima propriile eforturi, pentru ca percepția ei să devină mai apropiată de realitate, să își recapete angajamentul și să nu își mai aroge merite necuvenite.

Supunerea la testul TAI reprezintă o altă strategie valoroasă pentru colectarea de date. Recomandarea noastră este ca dumneavoastră și ceilalți membri ai organizației să folosiți testul pentru a vă expune propria subiectivitate implicită. Vă avertizăm, însă, că

trebuie să considerați că rezultatele dumneavoastră şi ale celorlalți sunt informații confidențiale, fiindcă testul este un instrument educațional şi de cercetare, nu unul de selecție sau evaluare. Simpla cunoaştere a amplorii şi profunzimii propriei dumneavoastră subiectivități vă poate ajuta să vă canalizați atenția în direcția unor domenii decizionale care trebuie examinate şi reconsiderate cu atenție. De exemplu, un manager al cărui test arată o subiectivitate în favoarea anumitor grupuri ar trebui să îşi examineze practicile de angajare, pentru a vedea dacă, într-adevăr, a favorizat grupurile respective în mod necuvenit. Însă fiindcă atât de mulți oameni prezintă o astfel de subiectivitate, ea poate fi recunoscută la nivel general, iar aceste informații pot fi folosite drept bază pentru modificarea felului în care se iau deciziile. Este important să nu utilizați profunzimea subiectivității pentru a justifica pasivitatea şi complacerea într-o situație neadecvată: faptul că subiectivitatea este profundă nu înseamnă că este şi corectă, aşa cum o vedere slabă nu poate reprezenta o stare normală de sănătate, care nu necesită ochelari de corecție.

Modelarea mediului ambiant

Cercetările arată că atitudinile implicite pot fi modelate prin modificarea mediului ambiant. De exemplu, Curtis Hardin şi colegii săi de la UCLA au utilizat TAI pentru a analiza dacă subiectivitatea rasială implicită a subiecților ar fi afectată dacă testul ar fi administrat de un cercetător de culoare. Un grup de studenți a făcut testul sub îndrumarea unui cercetător alb, iar alt grup sub îndrumarea unui cercetător de culoare. Hardin a constatat că simpla prezență a cercetătorului de culoare a redus nivelul de subiectivitate implicită a subiecților împotriva rasei africane

în TAI. Numeroase studii similare au indicat efecte similare la alte grupuri sociale. De ce se produc astfel de modificări? Putem presupune că cercetătorii care administrează testul sunt consideraţi competenţi, abili şi autoritari. Subiecţii îndrumaţi de un cercetător negru îi atribuie persoanei respective aceste caracteristici şi, poate, ulterior, le atribuie întregului grup. Aceste constatări sugerează că un remediu pentru subiectivitatea implicită constă în a se expune la imagini şi medii sociale care contrazic stereotipurile.

Am cunoscut o judecătoare al cărei tribunal se află într-un cartier unde locuiesc, în majoritate, persoane de culoare, deci cei mai mulţi oameni judecaţi de respectiva judecătoare sunt de culoare. Judecătoarea s-a confruntat cu un paradox. Pe de o parte, considera că jurământul judecătoresc este obiectiv şi egalitar şi, într-adevăr, credea, în mod conştient, că deciziile sale sunt obiective. Pe de altă parte, era expusă în fiecare zi unui mediu care consolida asocierea dintre persoanele de culoare şi infracţiuni. Deşi respingea, în mod conştient, stereotipurile rasiale, bănuia că are prejudecăţi inconştiente, pentru simplul fapt că lucra într-un mediu segregat. Se întreba dacă inculpaţii pot beneficia de o audiere corectă, chiar dacă ea se confrunta zilnic cu acest mediu.

În loc să se lase influenţată în continuare de mediul ambiant, judecătoarea şi-a creat un mediu alternativ. A petrecut o săptămână la tribunalul unui alt judecător, aflat într-un cartier unde infractorii judecaţi erau, în marea majoritate, albi. Cazurile judecate acolo au contrazis stereotipul potrivit căruia negrii erau infractori, iar albii respectau legea şi, astfel, i-au contracarat potenţiala subiectivitate împotriva persoanelor de culoare.

Gândiți-vă la posibilele asocieri subiective pe care le stimulează locul dumneavoastră de muncă. Există, poate, un „panou de onoare" cu imagini ale unor angajați de succes care au în comun anumite trăsături? Sunt promovate în permanență anumite tipuri de manageri? Se folosesc în mod exagerat analogii preluate din domenii stereotipice sau restrânse (de exemplu, metafore sportive sau termeni din domeniul culinar)? Managerii își pot analiza organizația, pentru a descoperi astfel de modele sau elemente care conduc, în mod inconștient, la asocieri stereotipice.

Dacă analiza arată că mediul promovează comportamente neetice sau subiective în mod inconștient, puteți crea experiențe contradictorii, așa cum a făcut judecătoarea din paragrafele anterioare. De exemplu, dacă departamentul dumneavoastră susține stereotipul bărbatului dominant în ierarhie (majoritatea managerilor sunt bărbați, iar majoritatea secretarelor sunt femei), găsiți un departament cu femei în funcții de conducere și stabiliți un program de urmărire. Ambele grupuri vor beneficia de pe urma schimbului de practici optime, iar grupul dumneavoastră va fi expus, în mod inconștient, unor elemente contra-stereotipice. Managerii care își trimit angajații la organizațiile clienților, în vederea îmbunătățirii serviciilor, trebuie să aibă grijă să selecteze organizații care ar putea contracara stereotipurile înrădăcinate în compania de origine.

Extinderea procesului decizional

Închipuiți-vă că luați o decizie, în cadrul unei întruniri, privind o politică importantă a companiei, care va avantaja un grup de angajați mai mult decât pe alții. De exemplu, o politică poate să prevadă o perioadă de concediu suplimentar pentru toți anga-

jații, însă poate elimina normele reduse de care beneficiază mulți proaspeți părinți, pentru a-și putea combina activitatea cu responsabilitățile familiale. O altă politică ar putea reduce vârsta obligatorie de pensionare, eliminând lucrători vârstnici, dar creând șanse de avansare pentru cei mai tineri. Presupuneți acum că, în timp ce luați deciziile, nu știți cărui grup îi aparțineți, în sensul că nu știți dacă sunteți tânăr sau bătrân, căsătorit sau necăsătorit, homosexual sau heterosexual, dacă aveți copii sau nu, dacă sunteți femeie sau bărbat, sănătos sau bolnav. La finalul experimentului veți afla ce trăsături aveți, dar nu înainte de a lua decizia. În acest scenariu ipotetic, ce decizie ați lua? Ați fi dispus să riscați să faceți parte din grupul dezavantajat de propria dumneavoastră decizie? Cum ar diferi deciziile dumneavoastră dacă le-ați putea lua având alte identități decât cea a dumneavoastră?

Acest experiment de gândire este o versiune a conceptului de „văl al ignoranței", introdus de filosoful John Rawl, care presupune că doar o persoană care își ignoră propria identitate poate lua o decizie cu adevărat etică. Puțini dintre noi se pot acoperi complet cu acest văl și acesta este motivul pentru care subiectivitatea ascunsă, chiar și identificată, este atât de greu de corectat. Totuși, aplicarea vălului ignoranței în cazul următoarei decizii manageriale importante vă poate arăta cât de puternic vă influențează subiectivitatea implicită.

Așa cum managerii își pot expune subiectivitatea strângând date înainte de a acționa pe baza intuiției, ei pot lua și alte măsuri preventive. Atunci când vă gândiți pe cine să trimiteți la un program de instruire, pe cine să recomandați pentru o nouă activitate sau pentru o funcție superioară, cu ce listă de nume

începeți? Cei mai mulți dintre noi pot elabora o astfel de listă rapid şi fără foarte multă concentrare. Nu uitați, însă, că intuiția este supusă unor prejudecăți inerente (care vor favoriza puternic grupurile dominante şi agreabile), favoritismului la nivelul grupului (care îi va favoriza pe cei din grupul dumneavoastră), exagerării meritelor (care vă va favoriza pe dumneavoastră) şi conflictelor de interese (care îi favorizează pe oamenii ale căror interese le afectează pe ale dumneavoastră). În loc să vă bazați pe o scurtă listă mentală în luarea unor decizii legate de personal, începeți cu o listă completă de nume ale angajaților cu calificări relevante.

Utilizarea unei liste ample de nume prezintă mai multe avantaje. Cel mai evident este acela că ați putea omite talente deosebite. Mai puțin evident, însă la fel de important, chiar actul de a avea în vedere o alegere contra-stereotipică la nivelul conştient poate reduce subiectivitatea implicită. De fapt, este suficient să vă gândiți la scenarii ipotetice contra-stereotipice – de exemplu, să îi încredințați unei colege o prezentare complexă sau să primiți o promovare de la un şef de culoare – pentru a stimula un proces decizional mai puțin subiectiv şi mai etic. La fel, examinarea conştientă a unor opțiuni contraintuitive în cazul unor conflicte de interese sau când există posibilitatea de arogare a unor merite exagerate poate contribui la luarea de decizii mai obiective şi etice.

Managerul vigilent

Dacă ați răspuns „adevărat" la întrebarea de la începutul acestui articol, probabil că vă considerați un decident etic. Cum ați răspunde acum la această întrebare? Este clar că nici convingerea, nici intențiile sincere nu sunt suficiente pentru a vă asigura

că sunteți etic în profesia dumneavoastră, așa cum v-ați putea închipui. Managerii care doresc să fie etici trebuie să pună sub semnul întrebării ideea că sunt mereu obiectivi și să recunoască faptul că vigilența, poate chiar mai mult decât intențiile bune, este o trăsătură definitorie a unui manager etic. Ei trebuie să colecteze în mod activ date, să își modeleze mediul ambiant și să își extindă procesul decizional. Mai mult, există o posibilitate evidentă de redresare. Managerii trebuie să profite de toate oportunitățile de a implementa politici de acțiune afirmativă, nu din cauza greșelilor comise în trecut față de un grup sau altul, ci din cauza greșelilor de zi cu zi, care am văzut că sunt inerente în comportamentul obișnuit și cotidian al oamenilor bine intenționați. În mod ironic, doar cei care își înțeleg propriul comportament potențial neetic pot deveni decidenții etici care doresc să devină.

Articol publicat inițial în decembrie 2003

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Disciplina echipelor

de Jon R. Katzenbach şi Douglas K. Smith

LA ÎNCEPUTUL ANILOR 1980, BILL GREENWOOD şi un mic grup de angajaţi rebeli au preluat conducerea întreprinderii Burlington Northern şi au creat o afacere de miliarde de dolari în domeniul serviciilor de transport al vehiculelor rutiere pe calea ferată, deşi cea mai mare parte a angajaţilor companiei manifestaseră rezistenţă şi resentimente. Divizia pentru produse medicale din cadrul companiei Hewlett-Packard îşi datorează în mare parte performanţele deosebite eforturilor remarcabile ale lui Dean Morton, Lew Platt, Ben Holmes, Dick Alberding şi câtorva colegi ai acestora, care au revitalizat afacerea cu servicii medicale la care alţii renunţaseră. În cazul Knight Ridder, viziunea de tip „obsesie pentru clienţi" a lui Jim Batten a devenit realitate graţie publicaţiei *Tallahassee Democrat*, în momentul când paisprezece angajaţi entuziaşti s-au hotărât să se lanseze într-o misiune de schimbări majore, să elimine erorile şi să îşi reinventeze activitatea.

Aşa se scrie istoria în activitatea echipelor adevărate, care obţin performanţe. Ele nu sunt simple grupări amorfe, nu sunt considerate echipe doar fiindcă această titulatură este una motivantă şi revigorantă. Diferenţa dintre echipele performante şi cele neper-

formante este un subiect căruia îi acordăm prea puțină atenție. În parte, problema constă în aceea că *echipă* este un concept mult prea familiar. (Consultați „Nu toate grupurile sunt echipe: cum se poate face diferența".)

Cel puțin, aceasta a fost părerea noastră atunci când am început cercetarea pentru cartea *The Wisdom of Teams** (HarperBusiness, 1993). Am dorit să descoperim ce anume diferențiază diferitele niveluri de performanță ale echipelor, unde şi cum lucrează cel mai bine echipele şi ce poate face conducerea de la nivelul superior pentru a le mări eficacitatea. Am discutat cu sute de persoane din peste 50 de echipe diferite, de la peste 30 de companii, de la Motorola şi Hewlett-Packard la Operațiunea Furtună în deşert şi Organizația Cercetaşelor.

Am constatat că există o disciplină de bază care face ca o echipă să funcționeze. Totodată, am constatat că echipele şi performanțele bune sunt inseparabile: nu pot exista una fără alta. Oamenii folosesc, însă, cuvântul „echipă" într-un sens atât de vag, încât el împiedică învățarea şi aplicarea unei discipline care să conducă la performanțe bune. Pentru ca managerii să ia decizii mai bune, astfel încât să stabilească dacă, momentul şi modul în care trebuie încurajate şi utilizate echipele, trebuie să stabilim cu exactitate ce este şi ce nu este o echipă.

Majoritatea managerilor susțin munca în echipă, aşa cum este şi normal. Munca în echipă reprezintă un set de valori care ne încurajează să ascultăm şi să răspundem constructiv la opiniile celorlalți, să le permitem celorlalți să ne contrazică, să susținem şi să recunoaştem interesele şi realizările celor din jur.

* *Înțelepciunea echipelor*, în limba engleză. (n.tr.)

Ideea, pe scurt

Cuvântul *echipă* este folosit într-un sens atât de larg, încât mulți manageri îi ignoră sensul sau potențialul adevărat. În cazul unui grup obișnuit, performanța depinde de ceea ce fac membrii echipei, la nivel individual. Dimpotrivă, performanța unei echipei implică responsabilitate atât individuală, cât și reciprocă.

Deși poate să nu pară nimic deosebit, responsabilitatea reciprocă poate conduce la rezultate uimitoare. Ea îi va permite unei echipe să atingă niveluri de performanță cu mult mai mari decât performanțele individuale maxime ale membrilor echipei. Pentru a obține aceste beneficii, membrii echipei trebuie să asculte, să răspundă constructiv și să se sprijine reciproc. Ei trebuie să împărtășească aceste valori care stau la baza spiritului de echipă, dar și o *disciplină* esențială.

Astfel de valori ajută echipele să obțină performanțe și stimulează performanțele individuale, dar și pe cele colective. Valorile muncii în echipă nu aparțin exclusiv echipelor și nu sunt suficiente pentru a asigura performanțele echipelor. (Consultați „Construirea performanțelor echipelor.")

De asemenea, nu orice grup care colaborează este o echipă. Comitetele, consiliile și grupurile de lucru nu sunt neapărat echipe. Grupurile nu devin echipe pur și simplu fiindcă cineva le numește ca atare. Întreaga forță de muncă a oricărei organizații mari și complexe nu este *niciodată* o echipă, și totuși de multe ori se afirmă o astfel de absurditate.

Pentru a înțelege modul în care echipele obțin performanțe suplimentare, trebuie să distingem între echipe și alte tipuri de grupuri de lucru. Această diferențiere este în măsură să stimuleze performanțele. Performanța unui grup de lucru este o funcție a activităților individuale ale membrilor săi. Performanța unei echipe include atât rezultatele individuale, cât și ceea ce se numește „produsele muncii colective". Un produs al muncii colective este un produs la care doi sau mai mulți colegi trebuie să conlucreze, precum

Ideea, în practică

Disciplina esenţială a unei echipe cuprinde cinci caracteristici:

1. **Un scop comun semnificativ, la modelarea căruia a contribuit şi echipa.** Majoritatea echipelor reacţionează la un mandat iniţial din afara echipei. Însă, pentru a avea succes, echipa trebuie să „deţină" scopul, să îşi pună propria amprentă asupra lui.
2. **Obiective specifice de performanţă care derivă din scopul comun.** De exemplu, introducerea unui produs pe piaţă într-un timp mai mic de jumătate din durata normală. Obiectivele stringente inspiră şi provoacă echipele, le angrenează într-o activitate rapidă şi au un efect de echilibru, solicitându-le membrilor să se axeze pe efortul colectiv necesar, nu pe diferenţele de funcţie sau statut.
3. **O combinaţie de competenţe complementare.** Printre acestea se numără: expertiza funcţională sau tehnică, competenţele de rezolvare a problemelor şi luare a deciziilor şi competenţele interpersonale. Echipele de succes dispun rareori încă de la început de toate competenţele necesare, dezvoltându-le pe măsură ce află ce anume necesită provocarea respectivă.
4. **Angajamentul puternic faţă de efectuarea activităţii.** Echipele trebuie să stabilească cine se va ocupa de fiecare activitate, cum se vor stabili şi respecta programele, cum se vor lua şi modifica deciziile. Într-o echipă autentică, fiecare membru desfăşoară o ac-

interviurile, sondajele sau experimentele. Indiferent despre ce este vorba, un produs al muncii colective reflectă contribuţia comună şi reală a membrilor echipei.

Grupurile de lucru sunt predominante şi eficiente în organizaţiile mari, unde răspunderea individuală este extrem de importantă. Cele mai bune grupuri de lucru se reunesc pentru a-şi comunica informaţii, perspective şi analize, pentru a lua decizii care îl ajută pe fiecare membru să îşi desfăşoare mai bine activitatea şi pentru a consolida standardele individuale de performanţă. Accentul cade, însă, întotdeauna, pe obiectivele şi răspunderile individuale. Membrii grupului de lucru nu îşi asumă responsabilitatea decât pentru rezultatele proprii şi nu încearcă să dezvol-

tivitate reală egală, iar toți membrii, inclusiv liderul, contribuie în mod concret la produsele muncii colective a echipei.

5. **Responsabilitatea reciprocă.** Încrederea și angajamentul nu pot fi forțate. Procesul de stabilire a unor obiective adecvate este un adevărat creuzet, în care membrii își combină răspunderea unul față de celălalt, nu doar față de lider.

După stabilirea disciplinei esențiale, o echipă se poate concentra pe provocările critice cu care se confruntă:

Pentru o echipă al cărei scop este acela de a formula recomandări, aceasta înseamnă un început rapid și constructiv și oferirea de ajutor sincer celor care vor implementa recomandările.

Pentru o echipă care realizează activități, este vorba despre supravegherea atentă a obiectivelor specifice de performanță.

Pentru o echipă care conduce, activitatea principală constă în distingerea activităților care necesită o abordare reală în echipă față de cele care nu necesită acest lucru.

Dacă o activitate nu necesită produse ale muncii colective, un grup de lucru poate fi opțiunea cea mai eficientă. Oportunitățile de echipă sunt de regulă cele în care ierarhia sau frontierele organizaționale inhibă competențele și perspectivele necesare pentru rezultate optime. Nu trebuie să ne mirăm, deci, că echipele au devenit unitățile principale de productivitate în organizațiile de înaltă performanță.

te contribuții suplimentare de performanță care să necesite activitatea combinată a doi sau mai mulți membri.

Echipele diferă în mod semnificativ față de grupurile de lucru, fiindcă ele necesită atât răspundere individuală, cât și reciprocă. Echipele nu se bazează doar pe discuții, dezbateri și decizii de grup, doar pe comunicarea de informații și de standarde optime de performanță. Echipele generează produse profesionale discrete, grație contribuției combinate a membrilor lor. Astfel, se pot obține niveluri de performanță superioare sumei performanțelor individuale maxime ale membrilor echipei. Pe scurt, o echipă este mai mult decât suma părților sale componente.

Primul pas în dezvoltarea unei abordări disciplinare a managementului echipei constă în a vizualiza echipele drept unităţi discrete de performanţă, nu numai drept seturi pozitive de valori. După ce am observat şi am lucrat cu scoruri ale unor echipe aflate în activitate (care au obţinut atât succese, cât şi eşecuri), vă propunem următoarea definiţie de lucru, următoarea disciplină esenţială pe care o promovează echipele adevărate: *O echipă este un număr mic de persoane cu competenţe complementare care urmăresc un scop comun, un set comun de obiective de performanţă şi o abordare pentru care se consideră responsabile în mod reciproc.* Esenţa unei echipe este angajamentul comun. În absenţa acestuia, grupurile acţionează ca persoane individuale; graţie acestui angajament, echipele devin o unitate puternică de performanţă colectivă. Acest gen de angajament necesită un scop în care membrii echipei să poată crede. Indiferent dacă scopul este „transformarea contribuţiilor furnizorilor în satisfacţia clienţilor", „transformarea companiei într-una de care să putem fi mândri din nou" sau „să dovedim că toţi copiii pot să înveţe", scopurile credibile ale echipei prezintă un element legat de câştig, de ocuparea poziţiei de lider, de revoluţionare sau de avangardă.

Echipele îşi dobândesc direcţia, impulsul şi angajamentul în timp ce lucrează în vederea făuririi unui scop semnificativ. Construirea responsabilităţii şi angajamentului faţă de scopul echipei nu este, însă, incompatibilă cu urmarea direcţiei iniţiale din exteriorul echipei. Prezumţia frecventă potrivit căreia o echipă nu îşi poate însuşi scopul când conducerea nu îi lasă libertate încurcă echipele în loc să le ajute. De fapt, o echipă îşi creează un scop de una singură doar în situaţii excepţionale, precum situaţiile antreprenoriale.

Majoritatea echipelor de succes își concep scopurile ca răspuns la o solicitare sau oportunitate care li se ivește în cale, de regulă din inițiativa conducerii superioare. Astfel, echipele sunt ajutate să își înceapă activitatea, printr-o orientare amplă a așteptărilor de performanță ale companiei. Conducerea are responsabilitatea de a clarifica misiunea, raționamentul și provocările de performanță pentru echipă, însă, de asemenea, trebuie să îi acorde echipei suficientă flexibilitate să își dezvolte angajamentul în funcție de propriile priorități, obiective, termene și abordări.

Cele mai bune echipe investesc foarte mult timp și eforturi în explorarea, modelarea și stabilirea unui scop care să le aparțină atât la nivel colectiv, cât și individual. Această activitate de stabilire a scopurilor continuă pe parcursul întregii durate de viață a echipei. Dimpotrivă, echipele care eșuează nu au aproape niciodată un scop comun. Indiferent de motiv – concentrarea insuficientă asupra performanțelor, absența eforturilor, conducere deficitară – activitățile lor nu converg în direcția unei aspirații provocatoare.

Totodată, cele mai bune echipe își transformă scopul comun în obiective specifice de performanță, precum reducerea ratei produselor respinse de la furnizori cu 50% sau creșterea notelor obținute de absolvenți la matematică de la 40% la 95%. Într-adevăr, dacă o echipă nu își stabilește obiective specifice de performanță sau dacă obiectivele respective nu au legătură directă cu scopul global al echipei, membrii echipei devin confuzi, se îndepărtează și înregistrează performanțe mediocre. Dimpotrivă, atunci când obiectivele și scopurile se completează reciproc și sunt susținute de un angajament al echipei, ele devin un puternic motor de performanță.

Transformarea directivelor ample în obiective specifice şi măsurabile de performanţă este un prim pas sigur pentru o echipă care încearcă să stabilească un scop semnificativ pentru membrii săi. Obiectivele specifice, precum lansarea unui nou produs pe piaţă în mai puţin de jumătate din durata normală, rezolvarea tuturor solicitărilor clienţilor în termen de 24 de ore sau realizarea unei rate nule a defectelor simultan cu reducerea costurilor cu 40% reprezintă obiective ferme pentru o echipă, din mai multe motive:

- Obiectivele specifice de performanţă ale unei echipe contribuie la definirea unui set de produse ale muncii, care diferă atât de misiunea organizaţională, cât şi de obiectivele profesionale individuale. Prin urmare, astfel de produse ale muncii necesită efortul colectiv al membrilor echipei pentru a declanşa un eveniment specific care, prin el însuşi, adaugă o valoare reală rezultatelor. Dimpotrivă, reuniunile periodice în vederea adoptării deciziilor nu vor susţine performanţa echipei.

- Specificitatea obiectivelor de performanţă facilitează o comunicare clară şi conflicte constructive la nivelul echipei. Atunci când o echipă de la nivelul fabricii, de exemplu, îşi stabileşte obiectivul de reducere a timpului mediu de trecere de la o maşină la alta la două ore, claritatea obiectivului obligă echipa să se concentreze pe măsurile pe care trebuie să le implementeze pentru a atinge sau pentru a reconsidera obiectivul. Când aceste obiective sunt clare, discuţiile se pot axa pe modul în care ele pot fi atinse sau pe ideea de schimbare a acestora; când obiectivele sunt am-

bigue sau nu există, astfel de discuții sunt mult mai puțin productive.

- Fezabilitatea obiectivelor specifice ajută echipele să rămână concentrate pe obținerea de rezultate. O echipă de dezvoltare a produselor de la divizia pentru sisteme periferice a firmei Eli Lilly a stabilit jaloane bine definite pentru introducerea pe piață a unei sonde ultrasonice, care să îi ajute pe doctori să localizeze venele și arterele.

- Sonda trebuia să aibă un semnal perceptibil la o anumită profunzime a țesutului, să poată fi fabricată în 100 de bucăți pe zi și să aibă un cost unitar inferior unei valori prestabilite. Fiindcă echipa își putea compara progresul cu oricare dintre aceste obiective specifice, ea știa unde se află pe tot parcursul procesului de dezvoltare, indiferent dacă își atinsese sau nu obiectivele.

- După cum arată programul Outward Bound și alte programe de formare a echipelor, obiectivele specifice au un efect de echilibrare, care stimulează comportamentul echipei. Atunci când un grup mic de oameni își stabilește obiectivul de a depăși un obstacol sau de a reduce durata ciclului cu 50%, funcțiile, orgoliile și alte distincții rămân pe un plan secund. Echipele care reușesc evaluează cum poate contribui fiecare persoană în mod optim la obiectivul echipei și, mai ales, fac acest lucru din punctul de vedere al obiectivului de performanță în sine, nu al statutelor sau al personalităților individuale.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Obiectivele specifice le permit echipelor să obțină victorii mici, în timp ce îşi urmăresc obiectivul mai amplu. Aceste victorii mici sunt neprețuite pentru construirea angajamentului şi depăşirea obstacolelor inevitabile care îngreunează un obiectiv pe termen lung. De exemplu, echipa Knight Ridder, menționată la începutul acestui capitol, a transformat obiectivul restrâns, de eliminare a erorilor, într-un scop esențial al activității de deservire a clienților.

- Obiectivele de performanță sunt ferme. Ele sunt simboluri ale unei realizări care motivează şi stimulează. Ele îi provoacă pe membrii unei echipe să se angajeze, ca echipă, să schimbe ceva. Echipele care se îndreaptă, în mod colectiv, în direcția unui obiectiv realizabil, dar problematic, sunt motivate de urgență, de necesitate şi de o teamă sănătoasă de eşec. Numai echipa poate realiza acest obiectiv. Aceasta reprezintă provocarea ei.

Combinația între obiectiv şi scopuri specifice este esențială pentru performanță. Fiecare factor depinde de celălalt pentru a rămâne relevant şi vital. Obiectivele clare de performanță ajută o echipă să îşi monitorizeze progresul şi să se responsabilizeze, în timp ce aspirațiile mai ample, chiar mai nobile din scopul unei echipe oferă atât semnificație, cât şi energie emoțională.

Practic, toate echipele eficiente pe care le-am întâlnit, despre care am citit sau despre care am auzit ori în care am fost incluşi aveau între doi şi douăzeci şi cinci de oameni. De exemplu, echipa Burlington Northern, care a propus serviciile de transport al vehiculelor rutiere pe calea ferată, avea şapte membri,

iar echipa ziarului „Knight Ridder" avea paisprezece membri. Majoritatea echipelor au mai puțin de zece membri. Dimensiunile mici sunt, mai degrabă, un element pragmatic, nu o necesitate absolută pentru succes. Un număr mare de persoane (peste cincizeci) poate deveni, teoretic, o echipă, însă grupurile cu asemenea dimensiuni se vor împărți în subgrupuri și nu vor putea funcționa ca o singură unitate.

De ce? Un număr mare de oameni întâmpină probleme în a interacționa în mod constructiv ca grup, cu atât mai puțin în a efectua, împreună, activități reale. Este mai probabil ca zece oameni, nu cincizeci, să își elimine diferențele individuale, funcționale și ierarhice, în beneficiul implementării unui plan comun și al responsabilizării comune pentru rezultate. Grupurile mari se confruntă, de asemenea, cu probleme de logistică, precum găsirea de spațiu și timp suficient pentru a se întâlni și întâmpină constrângeri mai complexe, precum comportamentul de turmă sau aglomerarea, care împiedică o comunicare intensă a punctelor de vedere, necesară pentru construirea unei echipe. Prin urmare, atunci când încearcă să dezvolte un scop comun, astfel de grupuri produc, de regulă, „misiuni" superficiale și intenții bune care, însă, nu pot fi transpuse în obiective concrete. Aceste persoane tind să ajungă într-un punct în care întâlnirile devin o corvoadă, ceea ce arată că majoritatea persoanelor din grup nu știu prea bine de ce s-au întâlnit, cu atât mai puțin nu se înțeleg mai bine. Orice persoană care a trecut prin astfel de experiențe înțelege cât de frustrante pot fi ele. Astfel de eșecuri stimulează cinismul, iar acesta, la rândul său, afectează eforturile viitoare ale echipei.

Pe lângă găsirea dimensiunii corespunzătoare, echipele trebuie să își dezvolte un set adecvat de

competențe, adică fiecare dintre competențele complementare necesare pentru efectuarea activităților echipei. Oricât de evident ar părea acest lucru, multe echipe potențiale sunt deficitare în acest sens. Cerințele privind competențele se încadrează în trei categorii clare.

Expertiza tehnică sau funcțională

O situație în care un grup de medici ar susține un caz de discriminare a angajaților în instanță ar părea absurdă. Cu toate acestea, echipe mixte, de medici şi avocați, se confruntă deseori cu situații de malpraxis medical sau de vătămare corporală. În mod similar, grupurile de dezvoltare a produselor care includ doar ingineri sau specialişti în marketing vor avea mai puțin succes decât cele care dispun de competențele complementare ale ambelor categorii.

Competențe de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor

Echipele trebuie să poată identifica problemele şi oportunitățile cu care se confruntă, să evalueze opțiunile de progres pe care le au la dispoziție şi, apoi, să ia deciziile şi măsurile necesare în acel sens. Majoritatea echipelor au nevoie, pentru început, de membri care să dețină deja astfel de competențe, deşi multe persoane şi le dezvoltă cel mai bine pe parcursul desfăşurării activității.

Competențe interpersonale

Înțelegerea şi obiectivele comune nu pot exista fără o comunicare eficientă şi conflicte constructive, ceea ce depinde de competențele interpersonale. Printre aceste competențe se numără: asumarea de riscuri, criticile utile, obiectivitatea, ascultarea acti-

Nu toate grupurile sunt echipe: cum se poate stabili diferența

- Grup de lucru
- Lider puternic, bine orientat către obiective
- Responsabilitate individuală
- Scopul grupului este același cu misiunea organizației
- Produse individuale ale muncii
- Întâlniri eficiente
- Eficiența măsurată indirect, în funcție de influența asupra celor din jur (precum performanțele financiare ale activității)
- Discuții, decizii și delegare

Echipă

- Roluri de conducere împărțite
- Responsabilitate individuală și reciprocă
- Obiectiv specific al echipei, implementat de echipă
- Produse colective ale muncii
- Încurajarea discuțiilor deschise și a întâlnirilor active, în vederea rezolvării problemelor
- Măsurarea directă a performanțelor prin evaluarea produselor muncii colective
- Discuții, decizii și activități reale, desfășurate împreună

vă, prezumția de nevinovăție și recunoașterea intereselor și a realizărilor celor din jur.

Desigur, o echipă nu poate porni la drum fără un volum minim de competențe, mai ales fără competențe de natură tehnică și funcțională. Totuși, gândiți-vă de câte ori ați făcut parte dintr-o echipă ai cărei membri au fost aleși în principal în funcție de compatibilitatea personală sau de funcția în organizație și în care nu a fost acordată o atenție deosebită competențelor membrilor.

La fel de frecvent se întâmplă ca unele competențe să fie supraevaluate în cazul selectării echipei. Totuși, în toate echipele de succes cu care am avut contact, nimeni nu avea, încă de la început, toate competențele necesare. De exemplu, la început, echipa de la Burlington Northern nu avea membri

BCU Cluj / UNIVERSITY LIBRARY

specialişti în marketing, deşi provocarea de performanţă ţinea de marketing. De fapt, am descoperit că echipele sunt vehicule puternice pentru dezvoltarea competenţelor necesare în vederea atingerii provocărilor de performanţă.

La fel, selecţia membrilor echipei ar trebui să se facă atât pe baza competenţelor potenţiale, cât şi pe baza competenţelor deja demonstrate.

Echipele eficiente îşi asumă un angajament puternic faţă de o abordare comună, adică faţă de modul în care vor conlucra pentru atingerea obiectivului. Membrii echipei trebuie să stabilească cine va desfăşura o anumită activitate, cum vor fi stabilite şi respectate programele, ce competenţe trebuie dezvoltate, cum se va realiza apartenenţa la echipă şi cum va lua şi va modifica deciziile grupului. Acest element de angajament este la fel de important pentru performanţele echipei precum angajamentul echipei faţă de obiectivul şi scopurile sale.

Stabilirea de comun acord a elementelor activităţii şi a combinaţiei dintre acestea, în vederea integrării competenţelor individuale şi a stimulării performanţelor echipei stă la baza modelării unei abordări comune. Este evident, probabil, că o abordare în baza căreia toate activităţile reale sunt delegate câtorva membri (sau unor persoane din afara echipei) şi în care, deci, toate aspectele de „conlucrare" se rezumă la analize şi întâlniri, nu poate susţine o echipă reală. Fiecare membru al unei echipe de succes desfăşoară un volum echivalent de activitate reală, iar toţi membrii, inclusiv liderul echipei, contribuie într-o manieră concretă la produsul muncii echipei. Acesta este un element foarte important al logicii emoţionale care stimulează performanţa echipelor.

Atunci când persoanele se confruntă cu o situație de lucru în echipă, mai ales într-un mediu profesional, fiecare are sarcini profesionale preexistente, dar și puncte tari și slabe care reflectă o gamă variată de talente, contexte, personalități și prejudecăți. O echipă se poate dezvolta și poate ajunge la un acord cu privire la abordarea optimă în vederea atingerii obiectivelor, doar prin descoperire reciprocă și înțelegerea aplicării tuturor resurselor umane în beneficiul unui scop comun. La baza acestor interacțiuni îndelungate și, uneori, dificile, stă un proces de construire a angajamentului, în care echipa explorează cu onestitate cine este cel mai potrivit pentru fiecare sarcină și cum se pot combina rolurile individuale. Practic, echipa stabilește un contract social între membri, asociat obiectivului acestora, care îi îndrumă și îi obligă să colaboreze.

Niciun grup nu va deveni o echipă până când nu își va asuma responsabilități comune, ca o echipă. La fel ca obiectivul comun și abordarea comună, responsabilitatea reciprocă este un element dur de verificare. Gândiți-vă, de exemplu, la diferența subtilă, dar extrem de importantă, dintre „șeful mă face răspunzător" și „ne asumăm răspunderea". Prima situație poate conduce la a doua, însă, fără cea de-a doua, nu poate exista o echipă.

Companii precum Hewlett-Packard sau Motorola dispun de o etică înrădăcinată a performanțelor, care le permite echipelor să se formeze în mod organic în orice situație provocatoare din punctul de vedere al performanțelor, care necesită eforturi colective, nu individuale. În aceste echipe, factorul de responsabilitate comună este amplasarea comună. În cazul acesta, jocul performanțelor se bazează pe solidarizarea „de aceeași parte a baricadei".

În esență, responsabilitatea echipei se rezumă la promisiunile sincere pe care le formulăm față de noi înşine şi față de cei din jur, promisiuni care stimulează două aspecte esențiale ale echipelor eficiente: încrederea şi angajamentul. Cei mai mulți dintre noi ne integrăm cu reticență într-o echipă, fiindcă individualismul inerent şi experiența ne îndeamnă să nu ne punem soarta în mâinile altora sau să nu ne asumăm răspunderea pentru alții. Echipele nu vor reuşi prin simpla ignorare sau eliminare a unor astfel de comportamente.

Responsabilitatea reciprocă nu poate fi impusă, aşa cum nici oamenii nu pot fi obligați să aibă încredere unul în altul. Dar atunci când o echipă are un scop comun, obiective şi abordări comune, responsabilitatea reciprocă devine un element natural. Responsabilitatea este atât un rezultat, cât şi un stimulent al timpului, energiei şi măsurilor dedicate înțelegerii obiectivelor echipei şi modalităților optime de realizare a acestora.

Atunci când oamenii conlucrează în direcția unui obiectiv comun, încrederea şi angajamentul se creează automat. Prin urmare, echipele care au un scop şi o abordare comună se responsabilizează în mod inevitabil, atât la nivel individual, cât şi la nivel de echipă, pentru performanțele echipei. Această responsabilitate reciprocă generează recompensele bogate ale realizării reciproce, pe care le împărtăşesc toți membrii. Membrii unor echipe de succes declară în permanență că această experiență îi revigorează şi îi motivează aşa cum nu li s-a întâmplat niciodată în activitatea „normală".

Pe de altă parte, grupurile înființate în principal doar de dragul de a deveni o echipă sau pentru extinderea activităților, comunicare, eficiență organizațio-

nală sau excelență devin rareori echipe eficiente, așa cum demonstrează sentimentele nocive care se manifestă la nivelul multor companii după organizarea unor cercuri de calitate care nu transpun niciodată „calitatea" în scopuri specifice. Doar când sunt stabilite obiectivele adecvate de performanță, procesul discutării obiectivelor și a abordării acestora le oferă membrilor echipei opțiuni tot mai clare. Aceștia pot să nu fie de acord cu scopul și direcția selectată de echipa lor și se pot retrage sau se pot implica și își pot asuma răspunderea față de și împreună cu colegii de echipă.

Disciplina echipelor este esențială pentru succesul tuturor echipelor, însă, de asemenea, trebuie mers mai departe. Majoritatea echipelor pot fi clasificate astfel: echipe care recomandă, echipe care fac și echipe care conduc. Din experiența noastră, fiecare tip de echipă se confruntă cu o serie de provocări caracteristice.

Echipe care recomandă

Printre aceste echipe se numără: grupurile de lucru, grupurile de proiect și grupurile de audit, calitate sau siguranță, care au drept scop studierea și rezolvarea unor probleme particulare. Echipele care recomandă au aproape întotdeauna date de finalizare prestabilite, iar în activitatea lor sunt esențiale două aspecte: un început rapid și constructiv și luarea măsurilor de cooperare necesare pentru implementarea recomandărilor.

Pentru.primul aspect contează claritatea misiunii echipei și componența sa. Grupurile de lucru trebuie să știe de ce și cum sunt importante eforturile lor și trebuie să stabilească în mod clar persoanele pe care conducerea dorește să le implice și angajamentul necesar. Conducerea poate ajuta, asigurându-se că

echipa include persoanele cu competenţele şi influenţa necesară pentru elaborarea unor recomandări practice, care să consolideze întreaga organizaţie. Mai mult, conducerea poate ajuta echipa să beneficieze de cooperarea necesară, deschizând uşi şi rezolvând obstacolele politice. În al doilea rând, ratarea măsurilor de cooperare este o problemă aproape omniprezentă a echipelor care fac recomandări. Pentru a evita o astfel de situaţie, transferul de responsabilităţi pentru recomandări către cei care trebuie să le implementeze necesită timpul şi atenţia conducerii. Cu cât managerii presupun mai mult că recomandările se vor „întâmpla de la sine", cu atât acest lucru este mai improbabil. Cu cât membrii grupului de lucru se implică mai mult în implementarea recomandărilor, cu atât este mai probabil ca ele să fie implementate.

Dacă persoane din afara grupului de lucru trebuie să desfăşoare cea mai mare parte a activităţii, ele trebuie implicate în proces în mod frecvent şi timpuriu, cu mult timp înainte ca recomandările să fie finalizate. O astfel de implicare poate lua numeroase forme, inclusiv participarea la interviuri, acordarea de ajutor în cazul analizelor, formularea şi criticarea ideilor şi efectuarea de experimente şi încercări. Orice persoană responsabilă pentru implementare trebuie să fie informată cel puţin în legătură cu scopul, abordarea şi obiectivele grupului de lucru, încă de la începutul efortului şi trebuie să fie supusă unor analize regulate ale progresului.

Echipe care fac

Aceste echipe cuprind persoane aflate în prima linie, responsabile pentru activităţile de bază de fabricaţie, dezvoltare, operaţionalizare, marketing, vânzări, servicii şi alte activităţi creatoare de valoare. Cu câteva excepţii, precum în cazul echipelor care dezvol-

tă noi produse sau care proiectează procese, echipele care fac nu au termene stabilite, fiindcă activitățile lor sunt permanente.

În luarea deciziei cu privire la aspectul în care performanțele echipei au impactul maxim, conducerea trebuie să se concentreze pe „punctele critice de activitate ale companiei", adică locurile din organizație unde costul și valoarea produselor și serviciilor companiei sunt determinate în modul cel mai direct. Aceste puncte critice de activitate pot fi locurile în care sunt gestionate conturile, sunt efectuate serviciile pentru clienți, sunt proiectate produsele sau este determinată productivitatea. Dacă performanțele în punctele critice de activitate depind de combinarea unor competențe, perspective și opinii multiple, în timp real, opțiunea pentru o echipă este cea mai inteligentă.

Atunci când o organizație necesită un număr semnificativ de echipe în această fază, maximizarea performanțelor atât de multor grupuri va necesita procese de management bine construite și canalizate pe performanțe. Provocarea cu care se confruntă conducerea constă în construirea sistemelor și a proceselor necesare, fără a cădea în capcana promovării echipelor doar de dragul de a o face.

Revenind la discuția anterioară privind disciplina de bază a echipelor, importantă este atenția maximă acordată performanței. În cazul în care conducerea nu acordă o atenție persistentă legăturii dintre echipe și performanță, organizația se va convinge că, într-un anumit an, de exemplu, obiectivele sunt echipele în sine. Conducerea poate ajuta, constituind procese precum sistemele de plată și instruirea echipelor în funcție de necesitățile în timp real, însă, mai mult ca orice altceva, conducerea trebuie să formuleze solici-

tări clare şi obiective faţă de echipe, iar apoi trebuie să acorde o atenţie constantă progresului acestora în ceea ce priveşte atât elementele de bază, cât şi rezultatele de performanţă. Aceasta echivalează cu concentrarea pe echipe specifice şi provocări specifice de performanţă. Altfel, şi cuvântul „performanţă", precum cuvântul „echipă", va deveni un clişeu.

Echipe care conduc

Deşi mulţi lideri se referă la grupul lor de subordonaţi ca fiind o echipă, puţine grupuri chiar sunt o echipă. Grupurile care devin echipe adevărate se văd rareori ca fiind o echipă, fiindcă se axează pe rezultatele de performanţă. Echipele pot fi grupuri de la nivelul superior al întreprinderii, dar şi de la nivelul diferitelor divizii sau funcţiuni. Atât timp cât grupul supervizează o anumită afacere, un program permanent sau o activitate funcţională semnificativă, indiferent dacă el conduce mii de persoane sau doar câteva, avem de-a face cu o echipă care conduce.

Principala problemă cu care se confruntă aceste echipe constă în a stabili dacă o abordare reală a echipei este cea corectă. Multe grupuri care conduc pot fi mai eficiente ca grupuri de lucru decât ca echipe. Important este dacă suma optimelor individuale va fi suficientă pentru provocarea de performanţă respectivă sau dacă grupul trebuie să asigure performanţe mult mai mari, care să necesite produse reale ale activităţii comune. Deşi opţiunea de echipă promite performanţe sporite, ea antrenează şi riscuri mai mari, iar managerii trebuie să estimeze sacrificiile cu onestitate maximă.

Este posibil ca membrii să manifeste, în mod natural, reticenţă în a-şi încredinţa destinele în mâinile altora. Preţul plătit pentru simularea abordării de

echipă este unul ridicat. În cel mai bun caz, membrii echipei sunt distrași de la obiectivele individuale, costurile depășesc beneficiile, iar oamenii nu sunt de acord cu felul în care le sunt controlate timpul și prioritățile. În cel mai rău caz, se dezvoltă animozități grave, care afectează chiar și nivelul personal potențial maxim al abordării grupului de lucru.

Grupurile de lucru prezintă mai puține riscuri. Grupurile de lucru eficiente au nevoie de puțin timp pentru a-și modela scopul, deoarece, de regulă, acesta este stabilit de lider. Întâlnirile se desfășoară pe baza unor agende cu priorități clare, iar deciziile sunt puse în aplicare prin responsabilități și sarcini individuale specifice. În cea mai mare parte a timpului, dacă aspirațiile de performanță pot fi realizate cu ajutorul unor persoane care lucrează bine, abordarea grupului de lucru este mai confortabilă, mai puțin riscantă și mai puțin nocivă decât țintirea unor obiective mai neclare de performanță a echipei. Într-adevăr, dacă abordarea echipei nu impune performanța, eforturile făcute în direcția îmbunătățirii eficienței grupului de lucru sunt mai utile decât o inactivitate prelungită, în încercarea de a deveni o echipă.

Acestea fiind spuse, considerăm că performanțele suplimentare pe care le pot obține echipele devin esențiale pentru tot mai multe companii, mai ales pe măsură ce acestea suferă modificări majore, pe parcursul cărora performanțele companiei depind de schimbări comportamentale ample. Atunci când conducerea folosește echipe pentru a conduce, ea trebuie să se asigure că echipele reușesc să identifice scopurile și obiectivele specifice.

Aceasta este o a doua chestiune importantă pentru echipele care conduc. De prea multe ori, astfel de echipe confundă misiunea amplă a întregii organiza-

ţii cu scopul specific al grupului mic din partea superioară a ierarhiei. Disciplina echipelor ne spune că, pentru ca o echipă reală să se poată forma, trebuie să existe un obiectiv al echipei, distinctiv şi specific acelui grup mic, care să îi determine pe membri să lucreze cu spor şi să realizeze ceva mai mult decât produsele finite individuale. Dacă un grup de manageri este interesat doar de performanţele economice ale părţii din organizaţie pe care o conduce, pentru evaluarea eficienţei globale, grupul nu va avea obiective proprii de performanţă.

Deşi disciplina de bază este aceeaşi pentru toate echipele, echipele de la nivelurile superioare sunt, desigur, cele mai dificile. Complexitatea provocărilor pe termen lung, faptul că directorii sunt întotdeauna foarte presaţi de timp şi individualismul înrădăcinat al celor care deţin funcţii de conducere conspiră împotriva echipelor aflate în vârf. Totodată, aceste echipe sunt cele mai puternice. La început am crezut că astfel de echipe sunt aproape imposibile, fiindcă ne aliniam definiţiei date de structura organizaţională formală, potrivit căreia liderul, împreună cu toţi subordonaţii săi direcţi, reprezintă echipa Apoi am descoperit că echipele reale din vârf sunt, de regulă, mai mici şi mai puţin formalizate: Whitehead şi Weinberg la Goldman Sachs, Hewlett şi Packard la HP, Krasnoff, Pall şi Hardy la Pall Corporation, Kendall, Pearson şi Calloway la Pepsi, Haas şi Haas la Levi Strauss, Batten şi Ridder la Knight Ridder. De cele mai multe ori este vorba despre două sau trei persoane şi, ocazional, despre o a patra.

Cu toate acestea, echipele reale, aflate în vârful organizaţiilor mari şi complexe sunt, totuşi, puţine şi îndepărtate. Mult prea multe grupuri aflate în vârful marilor corporaţii nu reuşesc să atingă niveluri reale

de performanță, fiindcă presupun că toți subordonații direcți trebuie incluși în echipă, că obiectivele echipei trebuie să fie identice cu obiectivele firmei, că funcțiile membrilor echipei și nu competențele acestora determină rolurile pe care le vor juca, că o echipă trebuie să fie în permanență o echipă și că liderul echipei nu trebuie să lucreze cu adevărat.

Oricât de ușor de înțeles sunt aceste prezumții, cele mai multe sunt nefondate. Ele nu se aplică în cazul echipelor de vârf pe care le-am observat, iar dacă sunt înlocuite cu prezumții mai realiste și mai flexibile, care permit aplicarea disciplinei de echipă, performanțele echipelor de vârf sunt reale. De asemenea, pe măsură ce tot mai multe companii se confruntă cu necesitatea gestionării unor schimbări majore la nivelul organizației, vom observa tot mai multe echipe reale în vârful ierarhiilor.

Suntem de părere că echipele vor deveni unitatea principală de performanță în cadrul organizațiilor cu performanțe ridicate, însă aceasta nu înseamnă că echipele vor elimina oportunitățile individuale sau ierarhia și procesele formale. Dimpotrivă, echipele vor ameliora structurile existente, fără a le înlocui. O oportunitate de echipă există oriunde ierarhia sau frontierele organizaționale inhibă competențele și perspectivele necesare pentru rezultate optime. Astfel, inovarea în materie de produs impune păstrarea excelenței funcționale prin structură și eradicarea subiectivității funcționale la nivelul echipelor. De asemenea, productivitatea în prima linie impune păstrarea direcției și a îndrumării prin ierarhie, simultan cu stimularea energiei și a flexibilității prin echipe care să se gestioneze singure.

Suntem convinși că fiecare companie se confruntă cu obiective specifice de performanță, pentru care

Construirea performanţelor echipei

Deşi nu există reţete garantate pentru construirea performanţelor echipelor, am observat o serie de abordări comune mai multor echipe de succes.

Stabilirea unor standarde urgente şi stringente de performanţă şi îndrumare

Toţi membrii echipei trebuie să creadă că echipa are scopuri urgente şi merituoase şi toţi vor să afle care sunt aşteptările. Într-adevăr, cu cât raţionamentul este mai urgent şi mai semnificativ, cu atât este mai probabil ca echipa să se ridice la înălţimea potenţialului său de performanţă, aşa cum s-a întâmplat în cazul unei echipe de servicii clienţi căreia i s-a spus că o creştere suplimentară a întregii companii ar fi imposibilă fără îmbunătăţiri majore în domeniul respectiv. Echipele lucrează cel mai bine într-un context ferm şi acesta este motivul pentru care companiile cu o etică puternică a performanţei formează, de regulă, echipe cu uşurinţă.

Selectarea membrilor pentru competenţe şi competenţele potenţiale, nu pentru personalitate

Nicio echipă nu poate reuşi fără toate competenţele de care are nevoie pentru a-şi atinge obiectivul şi scopurile de performanţă, însă majoritatea echipelor înţeleg de ce competenţe vor avea nevoie abia după ce se formează. Un manager înţelept va alege angajaţii pentru competenţele existente şi pentru potenţialul de a-şi îmbunătăţi competenţele existente şi a dobândi unele noi.

Acordarea unei atenţii deosebite primelor întâlniri şi măsuri. Impresiile iniţiale înseamnă întotdeauna foarte mult

La prima reuniune a echipelor potenţiale, toată lumea monitorizează semnalele transmise de alţii pentru a confirma, suspenda sau elimina diferite presupuneri şi preocupări. Toată lumea acordă o atenţie deosebită celor care deţin autoritatea: liderului echipei şi directorilor care constituie, supraveghează sau influenţează echipa în orice alt mod. Ca de obicei, este mai important ce fac aceşti lideri, decât ce spun. Dacă un director părăseşte discuţia de lansare a echipei pentru a răspunde la telefon la zece minute de la începerea şedinţei şi nu se mai întoarce niciodată, mesajul este unul extrem de clar.

Stabilirea unor reguli clare de comportament

Toate echipele eficiente dezvoltă la început reguli de conduită care să le ajute să îşi atingă scopul şi obiectivele de performanţă. Cele mai importante reguli esenţiale se referă la prezenţă (de exemplu, „fără întreruperi pentru a răspunde la telefon"), la discuţii („fără tabuuri"), la confidenţialitate („din această cameră nu vor ieşi decât lucrurile asupra cărora ne vom pune de acord"), la abordarea analitică („faptele sunt favorabile"), la orientarea către produsul final („toată lumea primeşte sarcini şi le efectuează"), la confruntări constructive („fără să arătăm cu degetul") şi, deseori cel mai important, la contribuţii („toată lumea lucrează cu adevărat".)

Stabilirea și valorificarea unor sarcini și scopuri imediate de performanță

Majoritatea echipelor eficiente își datorează evoluția unor evenimente esențiale referitoare la performanță. Astfel de evenimente pot fi declanșate prin instituirea imediată a unor obiective provocatoare, care să poată fi atinse din timp. Nu există echipe adevărate fără rezultate de performanță, așadar, cu cât rezultatele apar mai devreme, cu atât echipa se va consolida mai repede.

Stimularea regulată a grupului, prin fapte și informații recente

Informațiile noi determină echipa să își redefinească și să își îmbogățească felul în care înțelege provocările de performanță, construindu-și, astfel, un obiectiv comun, stabilind scopuri mai clare și îmbunătățindu-și abordarea comună. O echipă de îmbunătățire a calității știa că o calitate slabă era asociată unui cost ridicat, însă nu a știut ce direcție să adopte până când nu a analizat diferitele tipuri de defecte și a stabilit un preț pentru fiecare. Dimpotrivă, echipele greșesc presupunând că toate informațiile necesare există deja în experiența și cunoștințele colective ale membrilor lor.

Petrecerea unei perioade îndelungate împreună

Se crede că membrii unei echipe trebuie să petreacă mult timp împreună, atât în mod programat, cât și neprogramat, mai ales la început. Într-adevăr, analizele creative, dar și legăturile personale necesită interacțiuni ocazionale și improvizate, dar și analizarea foilor de calcul și intervievarea clienților. Directorii ocupați scurtează, de prea multe ori, în mod intenționat, timpul pe care îl petrec împreună. Echipele de succes pe care le-am observat își acordau timp suficient pentru a învăța să devină o echipă. Acest timp nu trebuia neapărat să fie petrecut împreună la nivel fizic: comunicările electronice, telefonice sau prin fax pot fi considerate timp petrecut împreună.

Exploatarea puterii feedbackului pozitiv, a recunoașterii și a recompenselor

Consolidarea pozitivă funcționează la fel de bine și în contextul echipei, dar și în alte situații. Calificativele contribuie la modelarea unor noi comportamente, esențiale pentru performanțele echipei. Dacă membrii grupului, de exemplu, sunt atenți la eforturile inițiale ale unei persoane timide de a vorbi și a contribui, ei pot oferi stimulentele pozitive oneste care încurajează perpetuarea respectivelor contribuții. Există multe moduri în care performanțele unei echipe pot fi recunoscute și recompensate, fie că există un director care să vorbească direct cu echipa despre urgența misiunii sale, fie că se folosesc premii pentru recunoașterea contribuțiilor. În final, însă, satisfacția simțită de echipă grație propriilor performanțe devine cea mai neprețuită recompensă.

echipele sunt vehiculul cel mai practic şi mai puternic aflat la dispoziţia conducerii superioare. Rolul esenţial al şefilor este, deci, acela de a se preocupa de performanţele companiei şi de tipurile de echipe care le pot realiza. Astfel, conducerea trebuie să recunoască potenţialul unic al unei echipe de a oferi rezultate, de a utiliza echipele în mod strategic atunci când ele reprezintă un instrument optim şi de a stimula disciplina de bază a echipelor, care le va oferi acestora eficacitate. Astfel, conducerea superioară creează un tip de mediu care stimulează performanţele individuale şi organizaţionale, dar şi performanţele echipelor.

Articol publicat iniţial în martie 1993

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cum să îți conduci șeful

de John J. Gabarro și John P. Kotter

MULTOR OAMENI, PROPOZIȚIA „cum să îți conduci șeful" li se va părea neobișnuită sau le va da de bănuit. Din cauza abordării descendente tradiționale prezente în majoritatea organizațiilor, gestionarea relațiilor în sens ascendent nu poate fi explicată, de regulă, decât prin rațiuni personale sau politice. Nu ne referim, însă, la manevrele politice sau la lingușiri, ci la procesul de colaborare conștientă cu superiorul, pentru obținerea unor rezultate optime pentru dumneavoastră, șef și companie.

Studiile recente sugerează că șefii eficienți alocă timp și eforturi pentru a-și gestiona nu numai relațiile cu subordonații, ci și relațiile cu propriii superiori. De asemenea, aceste studii arată că acest aspect esențial al managementului este uneori ignorat de manageri talentați și fermi. Într-adevăr, unii manageri care își supraveghează în mod activ și eficace subordonații, produsele, piețele și tehnologiile adoptă o poziție aproape pasivă față de propriii șefi. O astfel de poziție le face rău aproape întotdeauna lor și companiilor lor.

Dacă vă îndoiți de importanța gestionării relației cu șeful sau de dificultatea realizării eficiente a aces-

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

tui demers, reflectaţi câteva clipe la această poveste tristă, dar sugestivă:

Frank Gibbons era un geniu în domeniul fabricaţiei şi putea fi considerat un şef foarte eficient, după orice standard de profitabilitate. În 1973, competenţele sale l-au propulsat în funcţia de vicepreşedinte de fabricaţie pentru a doua companie ca mărime şi profituri din sector. Gibbons nu era, însă, foarte priceput la relaţia cu oamenii. Şi el ştia acest lucru, dar şi alte persoane din companie şi din sector. Recunoscându-i această slăbiciune, preşedintele s-a asigurat că subordonaţii lui Gibbons lucrau bine cu oamenii şi îi puteau compensa limitările. Măsura s-a dovedit a fi una eficientă.

În 1975, Philip Bonnevie a fost promovat într-o funcţie subordonată direct lui Gibbons. Păstrându-şi obiceiul, preşedintele îl selectase pe Bonnevie fiindcă obţinuse rezultate excelente şi era considerat un bun colaborator cu oamenii. În această selecţie, preşedintele nu observase, însă, faptul că, în ascensiunea sa rapidă la nivelul organizaţiei, Bonnevie avusese întotdeauna şefi buni şi foarte buni. Nu se văzuse niciodată nevoit să interacţioneze cu un şef dificil. În retrospectivă, Bonnevie recunoaşte că nu se gândise niciodată că trebuie să îşi conducă propriul şef.

La paisprezece luni de la începerea colaborării cu Gibbons, Bonnevie a fost concediat. În acelaşi trimestru, compania a înregistrat pierdere netă pentru prima dată în şapte ani. Mulţi dintre cei implicaţi spun că nu înţeleg ce s-a întâmplat. Se ştiu, însă, următoarele: atunci când compania se pregătea să lanseze un produs nou important – un proces care necesita coordonarea extrem de riguroasă a deciziilor între grupurile de vânzări, proiectare şi fabricaţie –

Ideea, pe scurt

Să ne conducem *șefii*? Un astfel de demers nu ar echivala cu o manipulare? Cu o adulare corporatistă? Cu lingușiri exagerate? De fapt, putem să ne conducem șefii din motive foarte bune: pentru a obține noi resurse în vederea efectuării unor activități optime, nu numai pentru noi înșine, ci și pentru șefii și companiile noastre. Susținem, astfel, o relație profesională sănătoasă și productivă, bazată pe respect reciproc și înțelegere: înțelegerea punctelor forte, a punctelor slabe, a obiectivelor, a stilurilor de lucru și a necesităților șefului. Iată ce se poate întâmpla dacă nu facem acest lucru.

Exemplu: Un președinte nou, cu un stil de lucru tradițional, a înlocuit o persoană mai intuitivă și mai indulgentă. Noul președinte prefera rapoarte scrise și întâlniri structurate. Unul dintre subordonații săi a considerat că e vorba de un control excesiv, așa că transmitea foarte rar informații de pe teren și ridica de multe ori probleme neprevăzute. Președintele a considerat că întâlnirile sunt ineficiente și frustrante. În final, subordonatul a trebuit să demisioneze.

Iată, în schimb, cum sensibilitatea unui alt subordonat față de stilul aceluiași șef a ridicat valoarea întreprinderii.

Exemplu: Acest manager a identificat tipurile și frecvența informațiilor dorite de președinte, a transmis rapoarte și agende de discuție. Rezultatul? Întâlniri foarte productive și tehnici de rezolvare a problemelor, chiar mai inovatoare decât în cazul șefului anterior.

De multe ori, managerii nu înțeleg cât de mult depind de ei șefii lor. Șefii au nevoie de cooperare, încredere și onestitate din partea subordonaților direcți. Mulți manageri nu înțeleg cât de mult depind chiar *ei* de șefii lor, pentru legături cu restul organizației, pentru stabilirea priorităților și pentru obținerea unor resurse critice.

Recunoscând această dependență reciprocă, managerii eficienți caută informații despre preocupările șefului și sunt sensibili la stilul său de lucru. De asemenea, ei înțeleg că propriile lor atitudini față de autoritate pot sabota relația. Unii îl consideră pe șef drept dușman și îl combat în permanență, alții sunt extrem de ascultători și cred că șeful este un părinte înțelept.

au apărut o serie de neînțelegeri și resentimente între Gibbons și Bonnevie.

De exemplu, Bonnevie susține că Gibbons știa și acceptase decizia lui Bonnevie de a folosi un nou tip de echipament pentru fabricarea noului produs, în timp ce Gibbons jură că nu avea cunoștință de acest lucru. De asemenea, Gibbons susține că i-a explicat

Ideea, în practică

Puteţi beneficia de această dependenţă reciprocă şi puteţi dezvolta o relaţie foarte productivă cu şeful dumneavoastră, axându-vă pe:

stiluri de lucru compatibile. Şefii prelucrează informaţiile în mod diferit. „Ascultătorii" preferă să fie informaţi personal, ca să poată adresa întrebări. „Cititorii" doresc să digere mai întâi informaţiile scrise, iar apoi să se întâlnească pentru a le discuta.

Stilurile decizionale variază, de asemenea. Unii şefi se implică foarte mult, deci ei trebuie abordaţi frecvent. Alţii preferă delegarea. Informaţi-i cu privire la deciziile importante pe care le-aţi luat deja.

aşteptările reciproce. Nu trebuie să presupuneţi, în mod pasiv, că ştiţi ce anume doreşte şeful, ci trebuie să aflaţi acest lucru. În cazul unora dintre şefi, va trebui să consemnaţi, detaliat, principalele repere ale activităţii dumneavoastră, pentru ca ei să le poată aproba. În cazul altora, discuţiile planificate cu atenţie sunt esenţiale.

Totodată, trebuie să le comunicaţi aşteptările *dumneavoastră*, pentru a afla dacă ele sunt realiste. Convingeţi-vă şeful să le accepte pe cele mai importante.

fluxul informaţional. De regulă, subordonaţii subestimează elementele pe care şeful lor are nevoie să le ştie, precum şi pe cele pe care *le ştie* deja. Ţineţi-vă şeful la curent prin intermediul unor procese adecvate stilului său. Informaţi-l atât cu privire la evenimentele bune, cât şi cu privire la cele defavorabile.

încredere şi onestitate. Subordonaţii de încredere fac doar promisiuni pe care le pot ţine, nu ascund adevărul şi nu încearcă să mascheze situaţiile dificile.

o bună utilizare a timpului şi a resurselor. Nu irosiţi timpul şefului dumneavoastră cu chestiuni triviale. Profitaţi în mod selectiv de timpul şi resursele sale, pentru a atinge cele mai importante obiective: ale dumneavoastră, ale lui şi ale companiei.

lui Bonnevie că lansarea produsului era prea importantă pentru companie, pe termen scurt, pentru ca aceasta să îşi asume riscuri majore.

Ca urmare a acestor neînţelegeri, planificarea s-a deteriorat: s-a construit o nouă instalaţie de fabricaţie, care nu putea produce noul bun proiectat de departamentul de proiectare, în cantitatea dorită de departamentul de vânzări, la costul stabilit de comitetul executiv. Gibbons a dat vina pe Bonnevie pentru greşeală, iar Bonnevie a dat vina pe Gibbons.

Desigur, s-ar putea crede că, în acest caz, problema a fost provocată de incapacitatea lui Gibbons de a-şi conduce subordonaţii. Însă, la fel de bine, se poate crede că problema s-a datorat incapacităţii lui Bonnevie de a-şi conduce şeful. Să nu uităm că Gibbons nu întâmpina dificultăţi cu alţi subordonaţi. Mai mult, având în vedere preţul ridicat plătit de Bonnevie (a fost concediat, iar reputaţia sa, la nivelul sectorului, a fost grav afectată), afirmaţia potrivit căreia Gibbons nu se pricepe să îşi conducă subordonaţii nu a reprezentat o consolare prea mare. Toată lumea ştia deja acest lucru.

Suntem de părere că situaţia s-ar fi putut rezolva diferit dacă Bonnevie ar fi fost mai înţelegător faţă de Gibbons şi mai priceput în a-şi gestiona relaţia cu el. În acest caz, incapacitatea de conducere a şefului a fost deosebit de costisitoare. Compania a pierdut între 2 şi 5 milioane de dolari, iar cariera lui Bonnevie a fost distrusă, cel puţin temporar. Probabil că în toate marile corporaţii se întâmplă, regulat, multe cazuri similare, mai puţin costisitoare, iar efectul cumulat poate fi unul extrem de distructiv.

Înţelegerea defectuoasă a relaţiei şef-subordonat

De multe ori, situaţiile precum cea relatată mai sus sunt considerate simple cazuri de conflicte de personalitate. Fiindcă, ocazional, două persoane pot fi incapabile să lucreze împreună, din punct de vedere psihologic sau temperamental, aceasta poate fi o descriere adecvată. Am constatat, însă, că, de obicei, conflictul de personalitate este doar o parte a problemei, uneori chiar o parte foarte mică.

Problema nu a fost numai aceea că Bonnevie şi Gibbons aveau personalităţi diferite, ci că Bonnevie

făcea presupuneri sau avea aşteptări nerealiste cu privire la natura relaţiilor şef-subordonat. Mai exact, el nu recunoştea faptul că relaţia sa cu Gibbons implică o *dependenţă reciprocă* între două fiinţe umane *imperfecte.* Nerecunoscând acest lucru, un angajat fie nu încearcă să îşi gestioneze relaţia cu şeful, fie o gestionează în mod ineficient.

Unii oameni se comportă ca şi cum şefii lor nu ar depinde foarte mult de ei şi nu înţeleg cât de multă nevoie are şeful de ajutorul şi cooperarea lor pentru a-şi desfăşura activitatea în mod eficient. Aceste persoane refuză să recunoască faptul că şeful poate fi puternic afectat de acţiunile lor şi are nevoie de cooperare, încredere şi onestitate din partea lor.

Unele persoane consideră că nu depind foarte mult de şefii lor şi ignoră ajutorul şi informaţiile de care au nevoie din partea şefilor pentru a-şi desfăşura cu succes activitatea. Această viziune superficială este extrem de dăunătoare atunci când deciziile şi activitatea unui subordonat afectează şi alte părţi ale organizaţiei, aşa cum s-a întâmplat în situaţia lui Bonnevie. Superiorul imediat al unui manager poate juca un rol esenţial în corelarea managerului cu restul organizaţiei, în a se asigura că priorităţile managerului sunt în acord cu necesităţile organizaţionale şi în a furniza resursele de care are nevoie managerul pentru a-şi desfăşura activitatea. Cu toate acestea, unii manageri se consideră autosuficienţi şi sunt de părere că nu au nevoie de informaţiile şi resursele esenţiale pe care şeful le poate pune la dispoziţia lor.

Mulţi manageri, asemenea lui Bonnevie, presupun că şeful va şti, ca prin farmec, de ce informaţii sau de ce ajutor au nevoie subordonaţii săi şi le va oferi. Desigur, unii şefi se pricep foarte bine la un astfel de comportament, însă este periculos de ne-

realist ca un manager să aibă o astfel de așteptare de la toți șefii. Este mult mai rezonabil ca managerii să se aștepte la un ajutor modest. La urma urmei, șefii sunt și ei oameni. Majoritatea managerilor cu adevărat eficienți acceptă acest fapt și își asumă responsabilitatea pentru propriile cariere și propria evoluție. Ei caută informațiile și ajutorul de care au nevoie pentru a-și desfășura activitatea, nu așteaptă ca șeful să le ofere.

Având în vedere cele expuse mai sus, considerăm că gestionarea unei situații de dependență reciprocă între ființe umane imperfecte necesită următoarele:

1. Să înțelegeți bine atât persoana cealaltă, cât și propria dumneavoastră personalitate, mai ales în ceea ce privește punctele forte, punctele slabe, stilurile de lucru și necesitățile.

2. Puteți folosi aceste informații pentru a dezvolta și gestiona o relație de lucru sănătoasă, compatibilă cu stilurile de lucru și caracteristicile ambelor persoane, caracterizată de așteptări reciproce și în acord cu necesitățile esențiale ale celuilalt.

Această combinație s-a dovedit a fi specifică managerilor extrem de eficienți.

Înțelegerea șefului

Pentru a vă putea conduce șeful, trebuie să îl înțelegeți și să îi înțelegeți contextul, așa cum vă înțelegeți propria situație. Toți managerii fac acest lucru într-o anumită măsură, însă mulți nu sunt suficient de riguroși.

Va trebui, cel puțin, să apreciați obiectivele și presiunile șefului dumneavoastră, punctele sale forte și punctele sale slabe. Care sunt obiectivele organiza-

ţionale şi personale ale şefului dumneavoastră, care sunt presiunile sale, mai ales cele exercitate de şeful său şi de alte persoane aflate la acelaşi nivel? Care sunt talentele şi carenţele sale? Care este stilul său preferat de lucru? Preferă să primească informaţii prin memorii, întâlniri oficiale sau apeluri telefonice? Alimentează conflictele, sau încearcă să le reducă la minimum? Fără aceste informaţii, un manager este orb în interacţiunea cu şeful său, iar conflictele inutile, neînţelegerile şi problemele sunt inevitabile.

Într-o situaţie pe care am studiat-o, un manager de marketing cu un record de performanţe a fost angajat de o companie, ca vicepreşedinte, pentru „rezolvarea problemelor de marketing şi vânzări". Compania întâmpina dificultăţi financiare şi fusese achiziţionată recent de o mare corporaţie. Preşedintele dorea să o revigoreze şi, cel puţin la început, i-a dat noului vicepreşedinte de marketing mână liberă. Pe baza experienţei anterioare, noul vicepreşedinte a diagnosticat în mod corect faptul că firma are nevoie de o cotă mai mare de piaţă şi că, în acest scop, e nevoie de o gestiune fermă a produselor. Urmând acest raţionament, a luat o serie de decizii în materie de preţuri, al căror scop consta în dezvoltarea activităţilor cu volume mari de producţie.

Când marjele au scăzut, iar situaţia financiară nu s-a îmbunătăţit, preşedintele a exercitat o presiune sporită asupra noului vicepreşedinte. Considerând că situaţia se va remedia pe măsură ce compania îşi recăpăta cota de piaţă, vicepreşedintele a opus rezistenţă presiunilor.

Atunci când, în al doilea trimestru, marjele şi profiturile tot nu se îmbunătăţiseră, preşedintele a început să controleze direct toate deciziile în materie de preţuri şi a stabilit o marjă fixă pentru toate

produsele, indiferent de volum. Noul vicepreşedinte a început să fie dat la o parte de către preşedinte, iar relaţia lor s-a deteriorat. De fapt, vicepreşedintele considera că purtarea preşedintelui era bizară. Din păcate, nici noua schemă de preţuri a preşedintelui nu a ridicat marjele, iar în al patrulea trimestru, atât preşedintele, cât şi vicepreşedintele au fost concediaţi.

Vicepreşedintele a aflat prea târziu că îmbunătăţirea vânzărilor şi a marketingului era doar *unul* dintre scopurile preşedintelui. Obiectivul său imediat consta în a face ca firma să devină profitabilă, repede.

De asemenea, noul vicepreşedinte nu ştia că şeful său adoptase această prioritate pe termen scurt din raţiuni profesionale, dar şi personale. Preşedintele susţinuse achiziţia, în cadrul companiei-mamă, şi era în joc propria sa credibilitate.

Vicepreşedintele a făcut trei erori elementare. A luat ca atare informaţiile care îi fuseseră furnizate, a făcut presupuneri acolo unde nu deţinea informaţii şi, cel mai grav, nu a încercat niciodată să clarifice obiectivele şefului său. Prin urmare, a sfârşit prin a lua măsuri aflate în contradicţie cu priorităţile şi obiectivele preşedintelui.

Managerii care colaborează în mod eficient cu şefii lor nu se comportă în acest mod. Ei caută informaţii despre obiectivele, problemele şi presiunile şefului. Profită de şansele pe care le au de a le adresa întrebări şefului şi celor din jur sau de a-şi verifica presupunerile. Sunt atenţi la orice indicii pe care le poate oferi comportamentul şefului. Deşi acest lucru este obligatoriu mai ales la începerea colaborării cu un nou şef, managerii eficienţi fac acest lucru în permanenţă, fiindcă ei înţeleg că priorităţile şi preocupările se schimbă.

Sensibilitatea faţă de stilul de lucru al unui şef poate fi esenţială, mai ales dacă şeful este nou. De exemplu, un nou preşedinte, adept al unei abordări organizate şi formale, a înlocuit o persoană intuitivă şi informală. Noul preşedinte lucra cel mai bine atunci când primea rapoarte scrise şi prefera întâlnirile formale, cu o ordine de zi prestabilită.

Unul dintre şefii de divizie a conştientizat această necesitate şi a colaborat cu noul preşedinte, pentru a identifica tipul şi frecvenţa informaţiilor şi a rapoartelor pe care le dorea acesta. Totodată, acest şef de divizie transmitea constant informaţii şi o scurtă ordine de zi, în prealabil, pentru o bună desfăşurare a discuţiilor şi a constatat că, graţie acestor pregătiri, întâlnirile erau foarte utile. Un alt rezultat interesant a fost acela că, mulţumită pregătirilor adecvate, noul şef putea rezolva problemele într-un mod mai eficient decât predecesorul său intuitiv şi informal.

În schimb, însă, un alt şef de divizie nu a înţeles niciodată foarte bine cum diferea stilul de lucru al noului şef faţă de cel al predecesorului său. Pentru el, totul se rezuma la un control excesiv. Prin urmare, îi trimitea rareori noului preşedinte informaţiile de care avea nevoie, iar preşedintele nu se simţea niciodată complet pregătit pentru întâlnirile cu managerul. De fapt, atunci când se întâlneau, preşedintele îşi petrecea mare parte din timp încercând să obţină informaţii pe care considera că ar fi trebuit să le obţină mai devreme. Pentru preşedinte, aceste întâlniri erau frustrante şi ineficiente, iar subordonatul nu era pregătit pentru întrebările pe care i le adresa preşedintele. În final, şeful de divizie a demisionat.

Diferenţa dintre cei doi şefi de divizie descrişi mai sus nu ţinea neapărat de abilitate sau de adaptabilitate. Pur şi simplu, unul dintre ei a fost mai sensibil

decât celălalt la stilul de lucru al șefului său și la implicațiile necesităților acestuia.

Cum vă puteți înțelege propria personalitate

Șeful reprezintă doar o jumătate a relației. Dumneavoastră reprezentați cealaltă jumătate, partea asupra căreia aveți un control direct sporit. Astfel, dezvoltarea unei relații profesionale eficiente necesită cunoașterea propriilor necesități, a propriilor puncte tari și slabe, dar și a stilului personal.

Nu vă puteți schimba structura de bază a personalității, așa cum nu o puteți schimba nici pe cea a șefului dumneavoastră, însă puteți conștientiza care sunt elementele care vă împiedică sau vă ajută să colaborați cu șeful dumneavoastră și, astfel, puteți lua măsuri pentru eficientizarea relației.

De exemplu, într-un caz pe care l-am observat, un manager și superiorul său întâmpinau probleme de fiecare dată când nu erau de acord. De regulă, șeful reacționa reiterându-și poziția, pe un ton mai răspicat. Apoi, managerul reacționa subliniindu-și argumentele și înăsprindu-și atacurile asupra pretențiilor șefului, pe care le considera absurde. La rândul său, șeful se înfuria și se încăpățâna să își mențină poziția inițială. În mod previzibil, un astfel de ciclu îl determina pe subordonat să evite, oricând era posibil, orice subiect care putea declanșa un conflict cu șeful său.

Discutând această problemă cu colegii săi, managerul a descoperit că reacționa la fel în fața șefului și în fața contraargumentelor propuse de subordonații săi, însă cu o oarecare diferență. Reacțiile lui aveau efectul scontat în relația cu colegii, dar nu și în relația cu șeful. Fiindcă încercările sale de a dis-

cuta această problemă cu şeful nu au avut niciun rezultat, a concluzionat că singurul mod de a schimba situaţia consta în abordarea propriilor reacţii instinctive. Oricând ajungeau la un impas, el trebuia să îşi stăpânească nerăbdarea şi să sugereze să întrerupă discuţia, ca să aibă un răgaz de gândire înainte de a discuta din nou. De obicei, atunci când reluau discuţia, se gândiseră bine şi îşi puteau rezolva mai uşor neînţelegerile.

Atingerea unui astfel de nivel de autoconştientizare şi remediere a problemelor este dificilă, dar nu imposibilă. De exemplu, reflectând asupra experienţelor sale din trecut, un tânăr manager a aflat că nu se pricepea foarte bine la situaţiile dificile şi emoţionale care implicau oameni. Fiindcă nu îi plăceau astfel de probleme şi înţelegea că reacţiile sale instinctive la ele erau rareori cele potrivite, s-a învăţat să discute cu şeful său de fiecare dată când întâmpina un astfel de inconvenient. Aceste discuţii îi ofereau întotdeauna idei şi abordări la care el nu se gândise. În multe cazuri, reuşeau să identifice şi o serie de măsuri specifice pe care şeful le putea lua pentru a-i veni în ajutor.

Deşi relaţia superior-subordonat este una de dependenţă reciprocă, ea este, de asemenea, una în care subordonatul depinde mai mult de şef decât invers. Această dependenţă conduce în mod inevitabil la o anumită frustrare a subordonatului, chiar la furie, atunci când acţiunile sau opţiunile sale sunt constrânse de deciziile şefului. Aceasta este o componentă normală a vieţii şi apare chiar şi în cele mai bune relaţii. Modul în care un manager gestionează aceste frustrări depinde în mare măsură de predispoziţia sa faţă de dependenţa de superiorii săi.

În aceste circumstanțe, reacția instinctivă a unor persoane este aceea de a se revolta împotriva autorității și deciziilor șefului. Uneori, un angajat poate exagera conflictul. Un astfel de subordonat își va considera șeful un inamic instituțional și, de multe ori, chiar fără a fi conștient, se va certa cu șeful doar de dragul de a o face. Reacțiile subordonatului față de constrângerile care i se impun sunt, de regulă, puternice și impulsive. El îl consideră pe șef drept o persoană care, prin natura rolului său, îi împiedică progresul și reprezintă un obstacol care trebuie ocolit sau, cel mult, tolerat.

Psihologii consideră că acest model de reacții reprezintă un comportament contradependent. Deși multor superiori le este greu să controleze o persoană contradependentă și, de regulă, o astfel de persoană are o relație tensionată cu superiorii săi, acest subordonat poate avea probleme și mai mari cu un șef autoritar sau pretențios. Atunci când managerul acționează conform sentimentelor sale negative, de regulă în moduri subtile și nonverbale, șeful devine, uneori, un adevărat inamic. Simțind ostilitatea latentă a subordonatului, șeful își va pierde încrederea în subordonat sau în judecata lui și va avea un comportament mai dur.

În mod paradoxal, un manager cu o astfel de predispoziție este, deseori, un manager bun pentru angajații săi. De multe ori, el va face tot posibilul pentru a-și susține echipa și nu va ezita să o apere oricând.

La cealaltă extremă se află managerii care își reprimă furia și se comportă într-un mod foarte respectuos atunci când șeful ia o decizie pe care ei o consideră proastă. Acești subordonați vor fi de acord cu șeful chiar și atunci când ar trebui să îl combată sau când șeful și-ar schimba cu ușurință decizia dacă ar primi

mai multe informaţii. Fiindcă nu au nicio legătură cu situaţia efectivă, reacţiile sunt la fel de exagerate ca reacţiile subordonaţilor contradependenţi. Aceşti oameni nu îşi consideră şeful un inamic, însă îşi neagă furia – ajungând în cealaltă extremă – şi îşi consideră şeful un părinte extrem de înţelept, care ştie cel mai bine ceea ce face, îşi asumă responsabilitatea pentru carierele lor, îi instruieşte în tot ceea ce trebuie să facă şi îi apără de colegii mult prea ambiţioşi.

Atât contradependenţa, cât şi supradependenţa îi determină pe subordonaţi să aibă o impresie nerealistă cu privire la conceptul de şef. Ambele opinii ignoră faptul că şefii, la fel ca orice om, sunt imperfecţi. Ei nu dispun de timp nelimitat, de cunoştinţe enciclopedice sau de percepţie extrasenzorială, dar nici nu sunt inamici răuvoitori. Au propriile presiuni şi preocupări care, uneori, sunt contrare dorinţelor subordonatului, deseori din motive justificate.

Modificarea predispoziţiilor faţă de autoritate, mai ales în cazul extremelor, este aproape imposibilă fără psihoterapie intensivă (teoria psihoanalitică şi cercetările în domeniu sugerează că astfel de predispoziţii sunt puternic înrădăcinate în personalitatea şi evoluţia unei persoane). Cu toate acestea, conştientizarea extremelor şi a intervalului dintre ele poate fi extrem de utilă în a înţelege unde se află propriile dumneavoastră predispoziţii şi care sunt implicaţiile comportamentului dumneavoastră faţă de şef.

Dacă, pe de o parte, consideraţi că aveţi tendinţe de contradependenţă, puteţi înţelege şi chiar vă puteţi prevedea reacţiile (exagerate). Dacă, pe de altă parte, consideraţi că aveţi tendinţe de supradependenţă, vă puteţi întreba în ce măsură faptul că respectaţi excesiv regulile şi incapacitatea de a confrunta diferenţele

reale vă pot afecta atât pe dumneavoastră, cât și pe șeful dumneavoastră.

Dezvoltarea și gestionarea relației

Dacă vă înțelegeți bine atât șeful, cât și propria personalitate, puteți stabili *de regulă* un mod de colaborare adecvat amândurora, caracterizat de așteptări reciproce neambigue și care vă ajută pe amândoi să fiți mai productivi și mai eficienți. Lista de verificare pentru a vă conduce șeful rezumă elementele componente ale unei astfel de relații. În continuare veți găsi și altele.

Listă de verificare pentru a vă conduce șeful

Asigurați-vă că vă înțelegeți șeful și contextul în care ia deciziile, inclusiv:

- ☐ Scopurile și obiectivele
- ☐ Presiunile
- ☐ Punctele forte, punctele slabe, carențele
- ☐ Stilul de lucru preferat

Evaluați-vă propria persoană și propriile necesități, inclusiv:

- ☐ Punctele forte și punctele slabe
- ☐ Stilul personal
- ☐ Predispoziția față de dependența de figurile autoritare

Dezvoltați și mențineți o relație care:

- ☐ Corespunde necesităților și stilurilor dumneavoastră
- ☐ Este caracterizată de așteptări reciproce
- ☐ Îl ține pe șeful dumneavoastră la curent cu toate elementele necesare
- ☐ Se bazează pe reciprocitate și onestitate
- ☐ Utilizează în mod selectiv timpul și resursele șefului dumneavoastră

Stilurile de lucru compatibile

Mai presus de toate, o relaţie profesională bună cu şeful dumneavoastră integrează diferenţele la nivelul stilului de lucru. De exemplu, într-o situaţie pe care am studiat-o, un manager (care avea o relaţie relativ bună cu superiorul său) şi-a dat seama că, pe parcursul întâlnirilor, şeful său devenea deseori neatent şi, uneori, chiar brutal. Stilul subordonatului era unul discursiv şi analitic, iar el se abătea de multe ori de la subiectul discutat pentru a aborda factori de context, abordări alternative şi aşa mai departe. Şeful prefera ca problemele să fie discutate cu cât mai puţine detalii şi devenea nerăbdător şi distras de fiecare dată când subordonatul se abătea de la subiectul efectiv.

Recunoscând această diferenţă de stil, managerul a devenit mai direct şi mai pragmatic în timpul întâlnirilor cu şeful. Pentru a-i fi mai uşor, înaintea întâlnirilor, concepea o scurtă ordine de zi, pe care o folosea drept ghid. De fiecare dată când considera că trebuie să se abată de la subiect, explica de ce face acest lucru. Această mică schimbare a propriului stil a făcut ca aceste întâlniri să fie mai eficiente şi mult mai puţin frustrante pentru amândoi.

Subordonaţii îşi pot ajusta stilurile ca reacţie la metoda preferată a şefului de primire a informaţiilor. Peter Drucker împarte şefii în „ascultători" şi „cititori". Unora dintre şefi le place să primească informaţiile sub formă de raport, ca să le poată citi şi studia. Alţii lucrează mai bine cu informaţiile şi rapoartele prezentate personal, pentru a putea adresa întrebări. După cum arată Drucker, implicaţiile sunt evidente. Dacă şeful dumneavoastră este un ascultător, îl veţi informa personal, *apoi* îi veţi prezenta un memoriu.

Dacă șeful dumneavoastră este un cititor, veți prezenta problemele sau propunerile importante într-un memoriu sau într-un raport, iar *apoi* le veți discuta.

Se pot face și alte ajustări, în funcție de stilul decizional al șefului. Unii șefi preferă să fie implicați în decizii și probleme pe măsură ce acestea apar. Acești manageri extrem de implicați preferă să dețină controlul asupra operațiunilor. De regulă, necesitățile lor (și ale dumneavoastră) sunt satisfăcute în mod optim dacă îi consultați personal, în funcție de situație. Un șef care simte nevoia de a se implica se va implica într-un fel sau altul, așa că dacă îl implicați din proprie inițiativă există diferite avantaje. Alți șefi preferă delegarea și nu vor să fie implicați. Ei se așteaptă ca dumneavoastră să le prezentați doar problemele de amploare și să îi informați cu privire la schimbările importante.

Crearea unei relații compatibile impune, totodată, valorificarea competențelor fiecăruia și compensarea punctelor slabe. Deoarece știa că șeful său – vicepreședinte de proiectare – nu se pricepe foarte bine la monitorizarea problemelor angajaților, un manager al cărui comportament l-am studiat și-a propus să facă el însuși acest lucru. Miza era una uriașă: inginerii și tehnicienii erau membri de sindicat, compania lucra pe bază de contracte cu clienții, iar recent avusese loc o grevă importantă.

Managerul a colaborat îndeaproape cu șeful său, dar și cu membrii departamentului de programare și de personal, pentru a asigura evitarea potențialelor probleme. Totodată, a stabilit că șeful său va analiza, împreună cu el, orice modificare propusă la nivelul personalului sau orice strategie de alocare a activităților, înainte de implementarea propriu-zisă. Șeful a apreciat implicarea subordonatului său și i-a mulțu-

mit pentru că îmbunătățise performanțele diviziei şi climatul socioprofesional.

Aşteptările reciproce

Subordonatul care presupune, în mod pasiv, că ştie la ce se aşteaptă şeful său este expus unor mari pericole. Desigur, unii superiori îşi exprimă aşteptările într-un mod foarte explicit şi detaliat, însă majoritatea nu fac acest lucru. Deşi multe întreprinderi au sisteme care facilitează comunicarea aşteptărilor (sisteme de planificare formală, evaluări pentru planificarea carierei şi analize de evaluare a performanțelor), aceste sisteme nu funcționează niciodată perfect. Totodată, aşteptările se schimbă, în mod invariabil, între aceste evaluări oficiale.

În final, subordonatul este cel care trebuie să afle care sunt aşteptările şefului său. Acestea pot fi atât ample (de exemplu, în legătură cu ce fel de probleme doreşte şeful să fie informat şi când anume), dar şi foarte specifice (când ar trebui finalizat un anumit proiect şi de ce tip de informații are nevoie şeful între timp).

Un angajat poate întâmpina dificultăți dacă şeful său îşi exprimă aşteptările într-un mod vag sau neexplicit, însă managerii eficienți găsesc modalități de a afla aceste informații. Unii concep un memoriu detaliat care acoperă principalele aspecte ale activității lor şi apoi i-l trimit şefului, spre aprobare. Apoi vor purta o discuție personală, în care vor analiza fiecare element din memoriu. De regulă, o astfel de discuție va evidenția practic toate aşteptările şefului.

Alți manageri eficienți îşi vor aborda şeful într-un mod indirect, inițiind o serie continuă de discuții neoficiale despre „buna conducere" şi „obiectivele noastre". Alții reuşesc să afle informații utile într-un mod

și mai indirect, prin intermediul altor angajați care au lucrat cu șeful respectiv și prin sistemele de planificare formală prin care șeful își asumă angajamente față de propriul superior. Abordarea aleasă va depinde, desigur, de modul în care înțelegeți stilul de lucru al șefului.

Pentru dezvoltarea unui set fezabil de așteptări reciproce, și dumneavoastră trebuie să îi comunicați șefului așteptările pe care le aveți, să aflați dacă ele sunt realiste și să vă determinați șeful să le accepte pe cele importante pentru dumneavoastră. Mai ales dacă șeful dumneavoastră este un mare realizator, trebuie să vă puteți determina șeful să vă aprecieze așteptările. Un astfel de șef stabilește, de regulă, standarde nerealist de ridicate, care trebuie aliniate la realitate.

Fluxul informațional

Volumul de informații de care are nevoie șeful cu privire la activitatea subordonatului variază semnificativ în funcție de stilul șefului, de situația în care se află și de încrederea șefului în subordonatul său. Este normal, însă, ca șeful să aibă nevoie de mai multe informații decât i-ar furniza în mod normal subordonatul, sau ca subordonatul să creadă că șeful știe mai multe decât știe cu adevărat. Managerii eficienți recunosc că, poate, subestimează necesitățile de cunoștințe ale șefilor lor și se asigură că vor găsi modalități de a-i ține la curent prin procese adecvate stilului propriu.

Gestionarea fluxului informațional ascendent este deosebit de dificilă dacă șefului nu îi place să fie informat în legătură cu problemele. Deși multe persoane neagă acest lucru, șefii transmit, deseori, semnalul că vor să afle doar veștile bune și se arată

foarte nemulţumiţi – de regulă prin semnale nonverbale – atunci când sunt informaţi în legătură cu o problemă. Unii şefi ignoră realizările individuale şi îi evaluează mai favorabil pe acei subordonaţi care nu prezintă probleme.

Totuşi, pentru binele organizaţiei, al şefului şi al subordonatului, un superior trebuie să fie informat atât în legătură cu eşecurile, cât şi cu succesele. Unii subordonaţi îşi abordează şefii care doresc să afle doar veşti bune găsind modalităţi indirecte de a le transmite informaţiile necesare, precum sistemul informaţional de management. Alţii se ocupă ca problemele potenţiale, indiferent că este vorba despre surprize plăcute sau veşti proaste, să fie comunicate imediat.

Reciprocitatea şi onestitatea

Puţine lucruri sunt mai nocive pentru un şef decât un subordonat în care nu poate avea încredere, pe a cărui activitate nu se poate baza. Aproape nicio persoană nu este nedemnă de încredere în mod intenţionat, însă mulţi manageri nu pot fi de încredere, fiindcă ignoră sau sunt nesiguri cu privire la priorităţile şefului. Asumarea unui angajament faţă de un termen limită optimist îi poate face plăcere superiorului pe termen scurt, însă ea poate deveni o sursă de nemulţumire dacă termenul nu este respectat. Unui şef îi este greu să se bazeze pe un subordonat care nu respectă termenele-limită în mod repetat. Un preşedinte şi-a descris un subordonat prin următoarea afirmaţie: „Aş prefera să fie mai constant, chiar dacă ar avea mai puţine succese remarcabile. Cel puţin m-aş putea baza pe el."

De asemenea, puţini manageri sunt nesinceri cu şefii, în mod intenţionat. Adevărul este uşor de as-

cuns, iar problemele importante sunt ușor de ignorat. Preocupările actuale devin, deseori, viitoare probleme surprinzătoare. Șefilor le este aproape imposibil să lucreze în mod eficient dacă nu se pot baza pe subordonații lor. Fiindcă subminează credibilitatea, nesinceritatea este, probabil, cea mai problematică trăsătură de comportament pe care o poate avea un subordonat. Dacă nu există încredere, un șef se va simți obligat să verifice toate deciziile subordonatului său, ceea ce îngreunează delegarea.

O bună utilizare a timpului și a resurselor

Probabil că și șeful dumneavoastră are timp, energie și resurse limitate, la fel ca dumneavoastră. Fiecare solicitare pe care i-o adresați șefului dumneavoastră îi consumă o parte din resurse, așa că trebuie să le valorificați în mod selectiv. Poate că această afirmație pare evidentă, însă mulți manageri consumă timpul șefului (și o parte din propria credibilitate) cu chestiuni relativ banale.

Un vicepreședinte a depus eforturi mari a-și convinge șeful să concedieze o secretară din alt departament, cu care nu se înțelegea bine. Șeful său a trebuit să își utilizeze aproape toată influența pentru a face acest lucru. Desigur, șeful celuilalt departament nu a fost mulțumit. Ulterior, când vicepreședintele a dorit să abordeze chestiuni mai importante, a întâmpinat probleme. Alocând prea multă energie unei probleme relativ banale, lui și șefului său le-a fost greu să atingă obiective mai importante.

Fără îndoială, unii subordonați nu vor fi mulțumiți de faptul că, pe lângă toate celelalte responsabilități, trebuie să aloce timp și energie gestionării relațiilor cu șefii. Acești manageri nu înțeleg importanța acestei activități și faptul că ea le poate simplifica

sarcinile, eliminând probleme grave. Managerii eficienți recunosc faptul că această parte a activității lor este legitimă. Considerându-se responsabili pentru ceea ce realizează la nivelul unei organizații, ei știu că trebuie să creeze şi să gestioneze relații cu toți cei de care depind, inclusiv cu şeful lor.

Articol publicat inițial în ianuarie 1980

ECU/ASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Despre autorii articolelor

DANIEL GOLEMAN este copreşedinte al Consorţiului pentru Cercetarea Inteligenţei Emoţionale în Organizaţii, în cadrul Universităţii Rutgers.

FREDERICK HERZBERG a fost profesor de management la Universitatea Utah.

JEAN-FRANÇOIS MANZONI este profesor de Leadership şi dezvoltare organizaţională la IMD, în Elveţia.

JEAN-LOUIS BARSOUX este cercetător senior la Insead, în Franţa.

CAROL A. WALKER este preşedinte al Prepared to Lead, firmă de consultanţă în management din Weston, Massachusetts.

MARCUS BUCKINGHAM este consultant şi conferenţiar pe teme de leadership şi practici de management.

W. CHAN KIM este profesor de Strategie şi management internaţional la catedra Bruce D. Henderson a Insead, în Franţa.

RENÉE MAUBORGNE este profesor de strategie la Insead, în Franţa.

CHRIS ARGYRIS este profesor emerit la Harvard's Graduate School of Education.

MAHZARIN R. BANAJI este profesor de Etică socială la catedra Richard Clarke Cabot a Universităţii Harvard.

MAX H. BAZERMAN este profesor de Administrarea afacerilor la catedra Jesse Isidor Straus a Harvard Business School.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

DOLLY CHUGH este profesor asistent de Management şi organizaţii la Stern School of Business din cadrul Universităţii New York.

JON R. KATZENBACH este partener senior la Booz & Company, firmă de consultanţă globală în management.

DOUGLAS K. SMITH este consultant în problemele organizaţiilor şi fost partener la McKinsey & Company.

JOHN J. GABARRO este profesor emerit de Managementul Resurselor Umane la Harvard Business School.

JOHN P. KOTTER este profesor emerit de Leadership la catedra Konosuke Matsushita a Harvard Business School.

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index

A

Alberding, Dick 227
angajament 12, 14, 28, 32, 36, 38, 46, 86, 139, 149, 150, 152, 157, 158, 159, 162, 165, 168, 171, 175, 178, 215, 219, 230, 231, 235, 240, 241, 271
Argyris, Chris 5, 101, 173
Armor, David 203
autoconştientizare 9, 16, 25, 136, 264
autogestiune 16
autoreglementare 9

B

Banaji, Mahzarin R. 5, 203, 208
Bandura, Albert 136
Barsoux, Jean-Louis 5, 71
Batten, Jim 227, 248
Bazerman, Max H. 5, 203, 215
Bethlehem Steel 165, 166
Broşius, Scott 22
Buckingham, Marcus 5, 121, 130
Burlington, Northern 227, 236, 239

C

Calloway, Wayne 248
Camus, Albert 84
Caruso, Eugene 214
Chugh, Dolly 5, 203
climat organizaţional 10, 11, 57
comunicare 17, 22, 25, 37, 40, 44, 50, 51, 99, 108, 111, 120, 124, 172, 183, 200, 234, 238, 242
corectitudine procesuală 5, 147, 149, 150, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 164, 165, 166, 168, 171, 172

D

Drucker, Peter 268

E

economia cunoştinţelor 5, 147, 164
Elco 148, 149, 150, 151, 152, 155, 160, 161, 162, 163, 164
Eli Lilly 235
Epley, Nick 214

F

favoritism 150, 159, 206, 210, 211, 213, 224
First Call 216

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fiske, Susan 209
flexibilitate 10, 11, 12, 14, 18, 21, 26, 28, 33, 88, 233
flux informațional 256, 271
Fontaine, Mary 12
G
Gabarro, John J. 5, 253
Gallup 121, 130
gândire strategică 109, 116, 120
Gesell, Gerhard 209
Glick, Peter 208
Goldman Sachs 248
Goleman, Daniel 5, 7
Greenwald, Tony 207, 208
H
Haas, Robert D. 248
Haas, Walter A., Jr. 248
Hardin, Curtis 220
Hardy, Maurice 248
Hawthorne, experimentul 52, 60
Hay/McBer 8, 12, 41
Herzberg, Frederick 5, 43, 275
Hewlett, Bill 248
Hewlett-Packard (HP) 227, 228, 241, 248
Holmes, Ben 227
Hopkins, Ann 209
HSBC 141, 142
I
inginerie industrială 56, 64
inteligență emoțională 9, 10, 11, 12, 16, 37, 38, 39
J
Jacobs, Ruth 12
Jordan, Michael 132
K
Katzenbach, Jon R. 5, 227
Kawashima, Jim 128, 129, 131
Kendall, Donald M. 248
Kim, W. Chan 5, 97, 147, 275
KITA 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 55
Knight Ridder 227, 236, 248
Koepp, David 131
Kotter, John P. 5, 253, 276
Krasnoff, Abraham 248
L
Leahy, Sir Terry 131
Levi Strauss 248
Lind, E. Allan 155
Litwin, George 12
Loewenstein, George 215
M
manager etic 203, 205, 225
Manzoni, Jean-François 5, 71, 275
Mauborgne, Renée 5, 97, 147, 275
McClelland, David 10, 11, 12
Messick, David 211
Moore, Don 216
Morton, Dean 227
motivație 51, 53
Motorola 228, 241
N
Nixdorf 156, 158
Nosek, Brian 208
O
O'Neill, Paul 22
Outward Bound 235
P
Packard, David 248
Pall Corporation 248
Pall, David 248

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pearson, Andrall E. 248
Pepsi 248
Platt, Lew 227
Potter, Myrtle 130, 131
Price Waterhouse 209
R
rasism 206
recompense 12, 14, 18, 20, 21, 28, 38, 41, 45, 46, 47, 49, 96, 106, 117, 123, 139, 165, 171, 191, 198, 242, 251
responsabilitate reciprocă 242
Ridder, P. Anthony 248
Rudman, Laurie 208
S
salariu 45, 48, 49, 55, 58, 60, 156, 201, 215, 219
Schulmeyer, Gerard 157
Siemens-Nixdorf Informationssysteme (SNI) 156
sindromul eşecului predestinat 5, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 91, 98, 99, 100
Smith, Douglas K. 5, 227, 276
stereotip 204, 205, 206, 207, 208, 210, 212, 221, 222
stil de conducere autoritar 9, 10, 11, 16, 18, 19, 20, 23, 24, 27, 33, 34, 36, 37, 38, 40
stil de conducere coercitiv 9, 10, 13, 14, 15, 18, 20, 24, 27, 36
stil de conducere democratic 9, 11, 18, 23, 25, 26, 27, 33, 35, 40
stil de conducere deschizător de drumuri 11, 25, 27, 28, 29, 30, 37, 38, 39, 40
stil de conducere îndrumător 9, 11, 18, 25, 30, 31, 32, 33, 35, 38, 39
strategie 32, 115, 137, 138, 139, 194, 219, 269
Stringer, Richard 12
T
Tallahassee Democrat 227
Taylor, Frederick Winslow 164, 165, 166
teoria comportamentului irațional 156
teoria organizațională 56
testul de asociere implicită (TAI) 207, 208
The One Thing You Need to Know (Buckingham) 130
The Wisdom of Teams (Katzenbach, Smith) 228
Thibaut, John W. 155
Thomas contra Kodak 210
Torre, Joe 21, 22, 23
Tyler, Tom R. 155
V
Volkswagen (VW) 156, 158
W
Walker, Carol A. 5, 103
Walker, Laurens 155
Weinberg, John 248
Western Electric 52
Whitehead, John C. 248

Redactare: ***Alina Scurtu***
Tehnoredactare: ***Marian Constantin***
Pre-press: ***Ovidiu Măgdălinoiu***

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În aceeași serie au mai apărut:

- ***Esențialul.*** O introducere în cele mai durabile idei despre management de la ***Harvard Business Review***
- ***Strategia.*** Chiar dacă nu mai citești nimic altceva despre strategie, citește aceste articole esențiale din ***Harvard Business Review.***

În curând în limba română:

- ***On Leadership***
- ***On Change***
- ***On Managing Yourself***

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2012/1875
11,00

COLECȚIA PROFESIONIST

COLECȚIA PROFESIONIST

Managementul oamenilor

Chiar dacă eşti un manager experimentat, *Managementul oamenilor* e plin de provocări. Citind această carte, vei afla cum să faci față acestor provocări.

Chiar dacă nu mai citeşti nimic altceva despre managementul resurselor umane, citeşte aceste zece articole. Au fost alese cele mai importante dintre sute de articole apărute în ***Harvard Business Review***, pentru a te ajuta să sporeşti la maximum randamentul celor cu care lucrezi.

Această carte te va inspira:

- Să îți croieşti stilul de management astfel încât să li se potrivească angajaților.
- Să-i motivezi pe cei cu care lucrezi cu mai multă responsabilitate, nu cu mai mulți bani.
- Să sprijini managerii începători.
- Să consolidezi încrederea solicitând participarea angajaților.
- Să-i înveți pe oamenii inteligenți cum să învețe din eşecuri.
- Să organizezi echipe care să producă rezultate foarte bune.
- Să-ți „conduci" şeful.

ISBN 978-606-92920-1-3

9 786069 292013

BIZZKIT

www.bizzkit.ro

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY